

T  
658.3  
PRA  
&  
1998



**STUDI EKSPLORASI FAKTOR MOTIVASI  
DAN UPAYA PENINGKATAN KINERJA MANAJEMEN  
PT. SAKA FARMA SEMARANG**

*TESIS*

*Diajukan kepada Pengelola Program Studi Magister Manajemen  
Universitas Diponegoro  
untuk memenuhi sebagian syarat guna  
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen*



Diajukan oleh :

Nama : Sujono Heri Prasetyo  
N.I.M. : C. 102940038

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
TAHUN 1998**

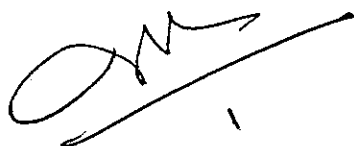
## LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Nama penyusun : Sujono Heri Prasetyo  
Nomor Induk Mahasiswa : C 102940038  
Program Studi : Magister Manajemen  
Universitas Diponegoro  
Semarang  
Judul Tesis : Studi Eksplorasi faktor  
motivasi dan upaya  
peningkatan kinerja  
manajemen PT. Saka Farma  
Semarang.

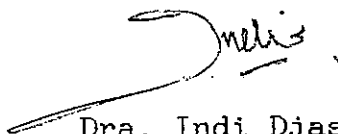
Semarang, September 1998

Pembimbing Utama,

Pembimbing Anggota,



Prof. Drs. Soehardjo



Dra. Indi Djastuti, Msc.

Tesis berjudul

**STUDI EKSPLORASI FAKTOR MOTIVASI DAN UPAYA PENINGKATAN KINERJA  
MANAJEMEN PT. SAKA FARMA SEMARANG**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh  
**Sujono Heri Prasetyo**  
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal

1 Oktober 1998

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

**Susunan Dewan Penguji**


Pembimbing Utama


  
Prof. Drs Soehardjo

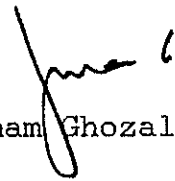
Anggota Dewan Penguji Lain

  
Dr. Purbaya Budi S, MS


Pembimbing/Anggota

  
Dra. Indi Djastuti, Msc.

  
Drs. Sugeng Wahyudi, MM

  
Dr. Imam Ghozali, MCom

Semarang, Oktober 1998  
Universitas Diponegoro  
Program Pasca Sarjana  
Program Studi Magister Manajemen  
Ketua Program

  
Prof. Dr. H. Soewito

Halaman Persembahan

Tesis Ini dipersembahkan untuk:

- Dra Sri Banun Budi Nastiti, Istriku  
tercinta
- Nana, Bagus dan Rudi, Anak-anakku  
tersayang

## ABSTRACT

The performance and successfull of a company are very much depend on the quality and performance of the human resources, especially the performance of the management (executive) because of their role in management fuction such as planning, organizing, actuating and controlling.

The management performance is very much determined by the working satisfaction that is depend on the availability of the motivator factors which are appropriate to the level of their needs.

Managerial policy and efforts of PT Saka Farma has some weaknesses, mainly in the application of a modern human resources management concept, especially in the management (leadership) style that is inappropriate with the maturity of the organization (management), low accurate in valuation and forecasting of external environment, low organizational flexibility, a weak of communication and managerial controlling system and a weak of the ability to recruitment creative people.

Motivator factors which an available in PT Saka Farma for the management are still low, that are oriented on the physical, safety and social needs or less appropriate with the level of management needs which extend to esteem and actualization needs. The result, there is a psychological handicap among the management in improving their potential performance ability and less contribute to their carier development.

To overcome the problems mentioned above, PT Saka Farma has to improve the availability of the motivator factors needed by the managers. This action could be done through a change or an improvement of the leadership style that should be more contributive and giving a credibility for the managers, that is by applying the consultative style, and to be improved gradually by participative and delegative style.

## ABSTRAK

Kinerja dan keberhasilan perusahaan sangat tergantung pada mutu dan kinerja karyawan, khususnya para manajer atau eksekutif, sebab merekalah yang melaksanakan fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian.

Kinerja para manajer (manajemen) tersebut sangat ditentukan oleh tingkat kepuasan kerja, yang mana sangat tergantung pada ketersediaan faktor-faktor motivasi yang cocok dengan tingkat kebutuhan mereka.

Kebijakan-kebijakan atau upaya manajerial dari (pemilik) PT. Saka Farma mengandung beberapa kelemahan yang cukup serius, terutama dalam hal masih lemahnya penerapan manajemen sumber daya manusia yang modern/aktual, yaitu dalam hal gaya kepemimpinan yang sudah tidak sesuai dengan tingkat kematangan organisasi (faktor motivasi dari para manajernya), kurang tepatnya penilaian dan peramalan lingkungan eksternal, kurang cepatnya perusahaan dalam menanggapi perubahan keadaan, fleksibilitas organisasi yang kurang baik, sistem komunikasi dan pengendalian manajemen yang kurang baik, dan kemampuan untuk merekrut orang-orang kreatif yang juga kurang baik.

Faktor motivator yang disediakan oleh perusahaan bagi para manajernya masih rendah, yaitu masih berkebutuhan pada kebutuhan-kebutuhan yang bersifat fisik, keamanan dan sosial, atau kurang sesuai dengan tingkat kebutuhan para manajer yang sudah meningkat dan lebih berat pada hal-hal yang bersifat penghargaan (pengakuan) dan aktualisasi diri. Hal ini berakibat pada timbulnya gangguan/kendala psikologis di kalangan para manajer dalam mengembangkan potensi dan kinerja mereka serta kurang menunjang pengembangan karir mereka.

Untuk mengatasi masalah seperti tersebut di atas, maka kebijakan atau tindakan yang dapat dilakukan oleh PT Saka Farma untuk meningkatkan kinerja manajemennya tentu saja dengan menyesuaikan ketersediaan faktor-faktor motivasi bagi para manajernya dengan kebutuhan mereka. Hal ini dapat diwujudkan melalui penerapan gaya kepemimpinan yang lebih bersifat mendorong dan memberikan kepercayaan kepada para manajernya, yaitu mulai dengan gaya kepemimpinan konsultasi dan secara bertahap ditingkatkan dengan gaya kepemimpinan partisipatif dan bahkan delegasi.

## KATA PENGANTAR

Tesis dengan judul *Studi Eksplorasi Faktor Motivasi dan upaya Peningkatan Kinerja Manajemen PT. Saka Farma* ini disusun dalam rangka memenuhi syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen (MM) pada Universitas Diponegoro Semarang.

Tesis ini menggunakan analisis korelasi menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan kuat antara ketersediaan faktor-faktor motivasi dengan kinerja Manajemen. sedangkan hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa PT Saka Farma memiliki kelemahan internal yang cukup serius dalam hal penerapan manajemen modern yang masih lemah dan masalah eksternal, kurangnya penilaian dan peramalan lingkungan eksternal yang kurang akurat, kecepatan dalam menanggapi perubahan masih lamban serta fleksibilitas organisasi yang kurang baik.

Tesis ini dapat tersusun atas rahmat Tuhan Yang Maha Esa dan tidak lepas adanya bantuan dari berbagai pihak, oleh karena itu pada kesempatan ini saya ucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Ir. Eko Budihardjo, Msc. selaku Rektor Universitas Diponegoro Semarang.
2. Bapak Prof. Dr. H Suwito selaku ketua Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
3. Bapak Prof. Drs. Soehardjo Selaku Pembimbing Utama.
4. Ibu Dra. Indi Djastuti, Msc. selaku Anggota Pembimbing.
5. Bapak Drs. Benyamin Arief, MBA. selaku General Manager PT. Saka Farma Sehat.
6. Seluruh Bapak/Ibu Dosen Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
7. Istri dan Anakku tercinta yang telah mendorong suksesnya penyusunan tesis ini.
8. Semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu.

Semoga Tuhan Yang Maha Esa senantiasa memberikan imbalan yang sepadan.

Semarang, September 1998  
Penyusun,

Sujono Heri Prasetyo

## DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	
Lembar Persetujuan Tesis	i
Halaman Pengesahan	ii
Halaman Persembahan	iii
Abstract	iv
Abstrak	v
Kata Pengantar	vi
Daftar Tabel	x
Daftar Gambar	xi
Daftar Lampiran	xii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	4
1.3 Tujuan dan Kegunaan .....	8
BAB II KAJIAN TEORI .....	10
2.1 Telaah Pustaka .....	10
2.1.1 Gaya Kepemimpinan Dalam Pengambilan Keputusan	10
2.1.2 Hubungan Motivasi dengan produktivitas Kerja.	14
2.1.3 Teori Motivasi bagi Pimpinan .....	14
2.1.4 Penilaian Kinerja Karyawan .....	16
2.2 Telaah penelitian terdahulu .....	18
2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis .....	21
2.3.1 Pengertian manfaat dan tujuan penilaian kinerja .....	21
2.3.2 Hubungan antara Gaya Kepemimpinan, Motivasi kerja dan Kepuasan Kerja .....	24
BAB III METODE PENELITIAN .....	29
3.1 Penentuan Sampel .....	29
3.2 Metode Pengumpulan Data .....	29
3.3 Teknik Analisis .....	30

BAB IV PAPARAN KASUS .....	32
4.1 Gambaran Umum PT. Saka Farma .....	32
4.2 Situasi Umum Bagian Keuangan .....	34
4.3 Organisasi dan Personalia .....	36
4.4 Produksi .....	42
4.5 Pemasaran .....	48
4.6 Gambaran Umum Industri Farmasi di Indonesia .....	50
BAB V ANALISIS POSISI MANAJERIAL .....	53
5.1 Analisis Faktor-faktor Manajerial .....	53
5.2 Evaluasi Efektifitas Kebijakan Manajemen SDM .....	55
BAB VI FORMULASI STRATEGI .....	60
6.1 Kemampuan Bidang Fungsional Lain .....	60
6.1.1 Produksi .....	60
6.1.2 Pemasaran .....	63
6.1.3 Keuangan .....	65
6.2 Analisis Masalah Manajerial Perusahaan dan Pemecahan .....	66
6.2.1 Penerapan Manajemen SDM .....	66
6.2.2 Penilaian dan Peramalan Lingkungan .....	69
6.2.3 Kecepatan Dalam Menanggapi Perubahan .....	71
6.2.4 Fleksibilitas Struktur Organisasi .....	73
6.2.5 Kamunikasi dan Pengendalian Manajemen .....	74
6.2.6 Kemampuan Merekrut dan memelihara orang-orang Kreatif .....	76
6.2.7 Perubahan gaya kepemimpinan (managemen style) .....	78
BAB VII PENUTUP .....	79
7.1 Kesimpulan .....	79
7.2 Saran .....	80
DAFTAR PUSTAKA .....	82

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 4.1 : Struktur Industri Farmasi di Indonesia ...	50
Tabel 4.2 : Struktur Pedagang Besar Farmasi di Indonesia .....	52
Tabel 5.1 : Penilaian Responden Terhadap Faktor -faktor Manajerial .....	54
Tabel 5.2 : Penilaian Responden terhadap Faktor Motivasi dan Kinerja Manajemen .....	57
Tabel 6.1 : Proporsi Penilaian Faktor-faktor Manjerial .....	68

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 : Empat Gaya Dasar Kepemimpinan .....	11
Gambar 2.2 : Kerangka Pemikiran Tesis .....	28
Gambar 4.1 : Struktur Organisasi PT. Saka Farma .....	38

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A: Hasil Perhitungan koefisien korelasi ( $r$ )  
dengan program Microstaat

Lampiran B: Daftar Pernyataan

Lampiran C: Daftar Riwayat Hidup Penyusun

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 LATAR BELAKANG

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu unsur organisasi yang paling menentukan keberhasilan perusahaan. Diantara unsur-unsur SDM yang ada di dalam perusahaan, unsur-unsur pimpinan/manajer (manajemen) mempunyai peran yang sangat strategis dan menentukan bagi keberhasilan perusahaan. Dengan perkataan lain, keberhasilan atau kinerja suatu perusahaan sangat ditentukan oleh prestasi kerja/kinerja manajemennya, yaitu kinerja orang-orang dari unsur pimpinan seperti tersebut diatas.

Menurut Susilo Martoyo (1994), kinerja seorang manajer, baik manajer atas (top manager), manajer menengah (middle manager) maupun manajer bawah (lower/operational manager), dapat diukur dari tinggi rendahnya faktor-faktor seperti tanggung jawab, prakarsa, ketabahan, kejujuran, kerja sama, tingkah laku, perencanaan, pengawasan dan pengendalian, pengambilan keputusan, dan pembinaan staf. Sedangkan untuk karyawan bukan pejabat ( officer ), kinerjanya dapat diukur dari faktor-faktor seperti kecakapan kerja, kualitas pekerjaan, pengembangan, tanggung jawab, prakarsa, ketabahan, kejujuran, tingkat kehadiran,

kerja sama, dan tingkah laku.

Pada umumnya kinerja karyawan maupun manajer ditentukan oleh tingkat motivasi kerjanya, dan motivasi kerja seseorang ditentukan oleh ada tidaknya penilaian kinerja yang dilakukan secara benar, obyektif dan tertib. Sedangkan ada tidaknya penilaian kinerja itu sendiri sangat tergantung pada gaya kepemimpinan yang dianut oleh pimpinannya. Kalau pimpinan menganggap bahwa para bawahannya mempunyai kemampuan dan kemauan yang cukup/sedang atau tinggi, maka gaya kepemimpinan yang dianut adalah konsultasi, partisipasi atau delegasi. Gaya-gaya kepemimpinan tersebut cenderung untuk melakukan penilaian kinerja secara benar, obyektif dan tertib. Tetapi kalau pimpinan menganggap bahwa para bawahannya mempunyai kemampuan dan kemauan yang rendah, maka gaya kepemimpinannya adalah instruksi dan cenderung tidak melakukan penilaian kinerja secara benar, obyektif dan tertib.

Kalau karyawan menunjukkan kinerja yang baik, maka dia akan menerima kompensasi positif. Demikian pula sebaliknya, kalau kinerjanya jelek akan menerima kompensasi negatif. Kompensasi itu sendiri bisa berwujud fisik, seperti gaji, tunjangan dan sebagainya dan bisa berupa kompensasi non fisik seperti situasi/kondisi dan sifat pekerjaan itu sendiri, adanya kesempatan untuk meniti

karir, adanya tanggung jawab dan penghargaan yang memadai, dan sebagainya. Kalau karyawan mempunyai persepsi bahwa kompensasi yang mereka terima proporsional dengan kinerja mereka, maka mereka akan mempunyai kepuasan kerja.

Menurut Flippo (1993), kepuasan kerja seorang manajer lebih banyak ditentukan oleh faktor-faktor motivasional, seperti adanya kesempatan untuk berprestasi, sistem promosi yang jelas dan baik, penghargaan dan tanggung jawab. Sedangkan kepuasan kerja seorang karyawan non manajer lebih banyak ditentukan oleh faktor-faktor penunjang (hygiene), seperti kepenyeliaan/pengawasan, kebijakan perusahaan, teman kerja, upah/gaji, rasa aman dalam pekerjaan, dan sebagainya.

Namun kenyataan di lapangan tidak selalu seperti yang digambarkan dalam kebanyakan buku-buku literatur. Hal ini dapat dilihat dari kasus PT. Saka Farma Semarang yang diduga menyimpang dari teori tersebut, yaitu kurang terpenuhinya faktor-faktor motivasional bagi para manajernya namun hal ini tidak terlalu mengganggu kinerja mereka. Hal ini merupakan hasil dari gaya kepemimpinan PT. Saka Farma yang menurut teori managerial grid dari Blake dan Mouton, pimpinan puncak (pemilik) perusahaan tersebut menggunakan gaya kepemimpinan yang termasuk dalam grid 9,1; yaitu gaya kepemimpinan yang lebih banyak menekankan pada produksi dan sedikit perhatian pada manusia. Gaya

kepemimpinan model instruksi ini hanya cocok kalau tingkat kematangan dari personel yang ada di dalam organisasi relatif masih rendah.

Tetapi kalau perusahaan berkembang menjadi semakin besar dengan permasalahan yang semakin kompleks, diperlukan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kematangan personalenya, seperti model konsultasi, partisipasi, maupun delegasi.

## 1.2 Perumusan Masalah

PT. Saka Farma bermula dari usaha seorang wirausaha yang membuka sebuah toko obat pada sekitar tahun 1950. Ketika usahanya menjadi semakin besar, ia meningkatkan usahanya menjadi pedagang besar obat dengan mempekerjakan 7 orang karyawan. Ketika usahanya sebagai pedagang besar juga semakin besar, maka sekitar tahun 1960 ia mendirikan perusahaan/pabrik obat sendiri. Kedua bidang usaha itu bernaung dibawah nama PT. Saka Farma Sehat. Pada sekitar tahun 1973 perusahaan ini hampir gulung tikar karena kalah bersaing dengan perusahaan-perusahaan asing yang sejak tahun 1970 diberi izin untuk memasuki pasar Indonesia. Tetapi pada tahun 1975, perusahaan ini mulai bangkit dan berkembang berkat peraturan Pemerintah yang mendorong pabrikan-pabrikan obat lokal/dalam negeri mengisi kebutuhan

obat pemerintah untuk puskesmas-puskesmas di seluruh Indonesia. Pada tahun 1980, keluar peraturan lagi yang mengharuskan diadakan pemisahan antara pabrikan obat dan distributor obat untuk menyederhanakan pengawasan distribusi obat. Meskipun secara formal ada dua organisasi, yaitu pabrik obat dan distributor obat, namun pemiliknya tetap satu orang, yaitu sang wirausaha tersebut. Demikian pula meskipun secara formal bentuk perusahaan ini adalah PT (perseroan terbatas) namun semua pemegang sahamnya adalah familinya sendiri. Meskipun keluarganya itu memiliki saham, namun mereka tidak mempunyai hak/wewenang untuk ikut ambil bagian dalam segala macam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan perusahaan. Dengan perkataan lain, semua keputusan perusahaan berada ditangan satu orang, yaitu sang wira usaha tersebut (one man show management), kecuali untuk persoalan-persoalan yang secara teknis memang tidak bisa ditangani sendiri seperti teknologi pembuatan obat ( farmasi ) atau karena masalah tempat kegiatan yang terpisah, seperti kegiatan perusahaan-perusahaan cabang yang ada di kota-kota besar di seluruh Indonesia.

Kalau para pemegang saham, yang nota bene adalah keluarganya sendiri, tidak mempunyai hak sama sekali untuk ikut menentukan jalannya perusahaan, apalagi orang luar seperti halnya para manajer perusahaan. Pada dasarnya peranan para manajer PT. Saka Farma Semarang dalam

praktiknya tidak lebih menentukan daripada peranan para karyawannya. Mereka hanyalah pelaksana keputusan yang didominasi oleh pemilik perusahaan (sang wira usaha tersebut). Meskipun secara fisik nampaknya tidak menimbulkan masalah bagi kelancaran kegiatan/kinerja perusahaan (yang mana justru menunjukkan kecenderungan yang meningkat, baik dilihat dari volume penjualannya maupun pangsa pasarnya di seluruh Indonesia), namun secara psikologis sebenarnya ada masalah di kalangan para manajernya. Yaitu masalah yang bersumber dari rendahnya faktor motivasional dan kendala-kendala yang lebih berkaitan dengan hal-hal yang lebih bersifat non fisik (psikologis).

Dalam kenyataan di PT. Saka Farma, faktor-faktor penunjang (hygenic) justru menjadi unsur motivasi yang dominan bagi para manajer dalam peningkatan kinerjanya, disamping upaya-upaya manajemen yang dilakukan oleh pemilik perusahaan untuk peningkatan kinerja manajemen perusahaannya. Faktor-faktor penunjang tersebut antara lain adalah kebijakan perusahaan, teman kerja, gaji dan tunjangan, rasa aman (kelangsungan) dalam pekerjaan, kondisi kerja dan sebagainya. Sedangkan upaya-upaya manajerial yang telah dilakukan oleh pemilik perusahaan pada dasarnya masih berkaitan dengan penyediaan dan perbaikan faktor penunjang tersebut dan kurang sekali

perhatian pemilik pada penyediaan dan perbaikan faktor motivatorinya. Hal ini dapat dilihat dari tidak adanya kesempatan untuk berprestasi, tidak ada sistem promosi yang jelas dan baik, kurangnya penghargaan dan tanggung jawab bagi para manajer tersebut. Tidak ada pemisahan yang jelas antara tanggung jawab pemilik dan tanggung jawab perusahaan/manajemen.

Meskipun keadaan tersebut nampaknya tidak mengganggu kinerja perusahaan, namun dapat dilihat bahwa sebenarnya para manajer tersebut merasa tidak puas (tidak ada kepuasan kerja) tetapi mereka menyimpan saja semua ketidakpuasan (keluhan-keluhan)nya, yang mana dalam jangka panjang akan membuat organisasi perusahaan ini menjadi tidak sehat dan akhirnya bisa menghambat pertumbuhan perusahaan.

Pada umumnya para manajer PT. Saka Farma, baik manajer operasional (bawah), menengah maupun manajer atas, mempunyai persepsi bahwa dirinya hanyalah karyawan yang mempunyai bawahan atau hanya sebagai pelaksana saja. Mereka tidak begitu merasa menjadi seorang manajer yang seharusnya mempunyai wewenang dan tanggung jawab dalam pengambilan keputusan, perencanaan maupun pengawasan, atau paling tidak ikut menentukan/terlibat dalam proses pengambilan keputusan.

Dengan kondisi manajerial seperti itu dan melihat pertumbuhan perusahaan yang cukup pesat, yang sekarang

menjadi perusahaan yang relatif cukup besar (menengah-besar), PT. Saka Farma menghadapi masalah organisasional yang cukup serius, yaitu masalah wewenang/tanggung jawab dan juga krisis pengawasan, yang pada akhirnya akan berpengaruh negatif terhadap kinerja manajemen maupun perusahaan secara keseluruhan, baik dalam jangka panjang maupun jangka pendek.

Oleh karena itu PT. Saka Farma Sehat perlu melakukan evaluasi managerial/organisasional, khususnya mengenai gaya kepemimpinan atau upaya-upaya managerialnya yang diduga sudah tidak sesuai dengan perkembangan perusahaan dan kondisi para karyawan, khususnya karyawan tingkat manajer, dan juga evaluasi atas faktor-faktor yang menjadi motivasi kerja dari para manajernya dalam peningkatan kinerjanya.

### **1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

#### **a. Tujuan**

Tujuan diadakan penelitian ini adalah :

- Untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi motivasi kerja dan upaya-upaya manajerial dari pemilik perusahaan dalam peningkatan kinerja manajemen (para manajer menengah dan manajer operasional/asisten manajer) PT. Saka Farma Sehat.

- Untuk merumuskan gaya kepemimpinan ( upaya manajemen ) yang dapat mendorong iklim organisasi yang sehat dan partisipatif dari semua unsur organisasi, khususnya unsur-unsur manajemennya (para manajer dan asisten manajer), agar perusahaan dapat tumbuh dengan lebih baik/cepat dan pada saat yang bersamaan dapat mengatasi krisis-krisis organisasi yang dihadapi.

b. Kegunaan

Dengan penelitian ini diharapkan agar :

- Dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi PT. Saka Farma Sehat dalam upaya memperbaiki/meningkatkan kinerja manajemennya.
- Dapat digunakan sebagai bahan informasi dalam mengkaji praktik-praktik gaya kepemimpinan sehingga dapat merumuskan konsep-konsep gaya kepemimpinan perusahaan yang sesuai dengan kebutuhan di Indonesia.

## BAB II

### KAJIAN TEORI

#### 2.1 Telaah Pustaka

##### 2.1.1 Gaya Kepemimpinan Dalam Pengambilan Keputusan.

Menurut Thoha (1989), gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dalam hubungannya dengan perilaku pemimpin ini, ada dua hal yang biasanya dilakukan olehnya terhadap bawahan atau pengikutnya, yaitu perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung.

Perilaku mengarahkan dapat dirumuskan sebagai sejauh mana seorang pemimpin melibatkann diri dalam komunikasi satu arah. Bentuk pengarahannya seperti menetapkan peranan yang seharusnya dilakukan pengikut, memberitahukan pengikut tentang apa yang seharusnya bisa dikerjakan, dimana melakukan hal tersebut, bagaimana melakukannya, dan melakukan pengawasan secara ketat kepada pengikutnya.

Perilaku mendukung adalah sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah, misalnya mendengarkan, menyediakan dukungan dan dorongan,

memudahkan interaksi dan melibatkan para pengikut dalam pengambilan keputusan.

Kedua norma perilaku tersebut ditempatkan pada poros yang terpisah dan berbeda, dan kalau diaplikasikan dalam suatu proses pengambilan keputusan akan nampak seperti dalam gambar 2.1

**Gambar 2.1**  
**Empat Gaya Dasar Kepemimpinan Dalam Proses**  
**Pengambilan Keputusan**

	Tinggi	
P . M e n d u k u n g	Tinggi dukungan & rendah pengawasan ( PARTISIPASI )  G3	Tinggi pengarahan & tinggi dukungan ( KONSULTASI )  G2
	Rendah dukungan & rendah pengarahan ( DELEGASI )  G4	Tinggi pengarahan & rendah dukungan ( INSTRUKSI )  G1
	Rendah	Tinggi
	Perilaku Mengarahkan	

Sumber: Miftah Toha, Perilaku Organisasi, 1993

Perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan rendah dukungan (G1) dirujuk sebagai INSTRUKSI, karena gaya ini dicirikan dengan komunikasi satu arah. Pemimpin memberikan batasan peranan pengikutnya dan memberitahu mereka tentang apa, bagaimana, bilamana, dan dimana melaksanakan berbagai

tugas. Inisiatif pemecahan masalah dan pembuatan keputusan semata-mata dilakukan oleh pemimpin. Pemecahan masalah dan keputusan diumumkan, dan pelaksanaannya diawasi secara ketat oleh pemimpin. Gaya INSTRUKSI ini digunakan kalau pemimpin menganggap bahwa bawahan memiliki tingkat kematangan yang rendah, yaitu rendah kemampuan dan rendah kemauan.

Perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan tinggi dukungan (G2) dirujuk sebagai KONSULTASI, karena pemimpin masih banyak memberikan pengarahan dan masih membuat hampir sama dengan keputusan, tetapi hal ini diikuti dengan meningkatkan banyaknya komunikasi dua arah dan perilaku mendukung, dengan berusaha mendengarkan perasaan pengikut tentang keputusan yang dibuat, serta ide-ide dan saran-saran mereka. Meskipun dukungan ditingkatkan, pengendalian atas pengambilan keputusan tetap pada pemimpin. Gaya KONSULTASI ini digunakan kalau pemimpin menganggap bahwa bawahan memiliki tingkat kematangan yang rendah sampai sedang, yaitu kemampuan rendah tetapi kemauannya tinggi.

Perilaku pemimpin yang tinggi hubungannya dan rendah pengarahan (G3) dirujuk sebagai PARTISIPASI karena posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Pemimpin dan pengikut saling tukar menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan. Komunikasi dua arah ditingkatkan dan peranan pemimpin adalah secara aktif mendengarkan pengikutnya.

Tanggung jawab pemecahan masalah dan pembuatan keputusan sebagian besar berada pada pihak pengikut. Hal ini sudah sewajarnya karena pengikut mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas. Gaya PARTISIPASI ini digunakan kalau pemimpin menganggap bahwa bawahan memiliki tingkat kematangan dari sedang sampai tinggi, yaitu memiliki kemampuan yang tinggi tetapi kemauannya rendah.

Perilaku pemimpin yang rendah dukungan dan rendah pengarahan (G4) dirujuk sebagai DELEGASI, karena pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pembuatan keputusan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan. Bawahanlah yang memiliki kontrol untuk memutuskan tentang bagaimana cara pelaksanaan tugas. Pemimpin memberikan kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan pertunjukan mereka sendiri karena mereka memiliki kemampuan dan keyakinan untuk memikul tanggung jawab dalam pengarahan perilaku mereka sendiri. Gaya DELEGASI ini digunakan kalau pemimpin menganggap bahwa bawahan memiliki tingkat kematangan yang tinggi, yaitu bawahan yang memiliki kemampuan dan kemauan yang tinggi untuk memikul tanggung jawab.

### 2.1.2 Hubungan Motivasi Dengan Produktivitas Kerja.

Hubungan motivasi dan produktivitas kerja (kinerja) di tingkat perusahaan tampaknya amat tergantung kepada motivasi unsur manajemen dalam segala tingkatan hirarki perusahaan yang berperan didalamnya. Oleh karena itu yang perlu mendapat perhatian adalah bentuk kepemimpinan yang dianut pada perusahaan yang bersangkutan. Apakah kepemimpinan bersifat tunggal atautkah kelompok.

Robert A. Suterneister mengungkapkan hubungan motivasi dan produktivitas sebagai berikut :

1. Produktivitas itu untuk sekitar 90 % bergantung kepada prestasi tenaga kerja dan yang 10 % bergantung kepada perkembangan teknologi dan bahan mentah.
2. Prestasi tenaga kerja itu untuk 80 % - 90 % bergantung motivasinya untuk bekerja, dan yang 10 % - 20 % bergantung kepada kemampuannya.
3. Bahwa motivasi tenaga kerja itu untuk 50 % bergantung kepada kondisi sosial, 40 % bergantung kepada kebutuhannya, dan 10 % bergantung kepada kondisi fisik.

### 2.1.3 Teori Motivasi Bagi Unsur Pimpinan

Menurut Sondang P. Siagian (1986), menyatakan bahwa

salah satu motivasi utama seseorang menjadi manusia organisasional adalah untuk dapat memenuhi kebutuhan pokoknya, seperti sandang, pangan, papan, dan sebagainya. Semuanya itu dapat terpenuhi dengan penghasilan yang berbentuk uang. Jika berbagai kebutuhan yang sifatnya pokok dan mendasar itu telah terpenuhi, yang pada tingkat tertentu akan tercermin pada pola tingkah laku tertentu pula, maka kebutuhan-kebutuhan yang sifatnya tidak lagi material akan menampakkan dirinya dengan bobot yang lebih berat pula.

Ditinjau dari segi perilaku orang di dalam organisasi, paling sedikit ada sepuluh jenis kebutuhan (faktor motivasi) yang sifatnya non material yang oleh para anggota organisasi dipandang sebagai hal yang turut mempengaruhi perilakunya dan yang menjadi faktor motivasional yang perlu dipuaskan dan oleh karenanya perlu selalu mendapat perhatian setiap pimpinan dalam organisasi. Sesuai dengan sifatnya yang non material, maka kesepuluh faktor motivasional ini lebih cocok dite-rapkan bagi karyawan pada tingkatan manajer, baik manajer senior maupun asisten manajer, daripada karyawan operasional.

Adapun kesepuluh faktor motivasi tersebut adalah :

1. Kondisi kerja yang baik
2. Perasaan diikut sertakan, misalnya dalam proses

pengambilan keputusan, perencanaan, penyusunan program dan sebagainya.

3. Cara pendisiplinan yang manusiawi
4. Pemberian penghargaan atas pelaksanaan tugas dengan baik.
5. Kesetiaan pimpinan/pucuk pimpinan/pemilik perusahaan kepada para karyawan/manajemen.
6. Promosi dan perkembangan bersama organisasi
7. Pengertian yang simpatik terhadap masalah-masalah pribadi bawahan.
8. Keamanan pekerjaan (kelangsungan pekerjaan/karir)
9. Tugas pekerjaan yang sifatnya menarik
10. Semangat kerjasama.

#### 2.1.4 Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Susilo Martoyo (1994), yang dimaksud dengan penilaian kinerja (performance appraisal) adalah proses melalui mana organisasi mengevaluasi atau menilai kinerja karyawan. Apabila penilaian kinerja tersebut dilaksanakan dengan baik, tertib dan benar (obyektif), dapat membantu meningkatkan motivasi kerja dan sekaligus juga loyalitas organisasional dari para karyawan dan manajer.

Menurut T. Hani Handoko (1994), ada hubungan yang kuat antara kinerja dan kepuasan kerja. Kinerja akan

menentukan tingkat penghargaan, dan tingkat penghargaan akan menentukan persepsi keadilan terhadap penghargaan, yang pada akhirnya akan menentukan kepuasan kerja.

Sebenarnya penilaian kinerja mempunyai pengaruh yang sangat luas, baik bagi karyawan maupun perusahaan. Penilaian kinerja akan berpengaruh terhadap tingkat motivasi kerja, dan motivasi kerja akan mempengaruhi tingkat kinerja, kemudian tingkat kinerja akan berpengaruh terhadap kompensasi. Kompensasi akan mempengaruhi persepsi keadilan terhadap kompensasi tersebut, dan pada akhirnya akan menentukan kepuasan kerja karyawan.

Penilaian kinerja karyawan, baik karyawan manajerial maupun karyawan operasional, dapat diukur dengan menilai 10 faktor dengan cara memberi skor, dari yang terendah diberi skor 4 sampai yang tertinggi diberi skor 10. Kemudian skor-skor dari kesepuluh faktor itu dijumlah, sehingga didapat nilai tertinggi 100 sedangkan nilai terendah 40.

Untuk karyawan manajerial, faktor-faktor yang dapat dinilai adalah sebagai berikut :

1. Tanggung jawab
2. Prakarsa
3. Ketabahan
4. Kejujuran
5. Kerjasama

6. Tingkah laku
7. Perencanaan
8. Pengawasan dan pengendalian
9. Pengambilan keputusan
10. Pembinaan Staf

Sedangkan untuk karyawan non pejabat (officer), faktor-faktor yang dinilai adalah :

1. Kecakapan kerja
2. Kualitas pekerjaan
3. Pengembangan
4. Tanggung jawab
5. Prakarsa
6. Ketabahan
7. Kejujuran
8. Tingkat kehadiran
9. Kerjasama
10. Tingkah laku

## 2.2 Telaah Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian yang dapat digunakan sebagai bahan kajian dalam penyusunan tesis ini antara lain penelitian John Kao (1993) mengemukakan bahwa model manajemen Cina memiliki landasan dalam nilai-nilai tradisional Cina dan praktek Barat yang mendorong adanya fleksibilitas, inovasi

dan asimilasi dari orang luar (outsiders). Pergeseran dalam nilai itu tidak hanya berarti suatu transformasi dalam bagaimana pelaku bisnis Cina memandang diri dan karya mereka, tetapi juga perluasan dalam jaringan kerja. Kalau kita mengkaji sejarah Cina, maka sejarah politik dan sosialnya yang penuh gejolak, telah mengarah pada suatu sikap praktis yang keras, yang dapat disarikan dalam sistem nilai bertahan hidup dalam segala situasi, yaitu :

1. Sikap hemat memastikan ketahanan hidup (survival)
2. Tingkat menabung yang tinggi, bahkan tak masuk akal sangat dikehendaki, sekalipun ada kebutuhan mendesak
3. Kerja keras sampai kehabisan napas adalah penting untuk melawan banyak hambatan yang ada dalam dunia yang tak bisa diperkirakan lebih dahulu (unpredictable world).
4. Orang yang bisa anda percayai adalah hanya keluarga anda dan sebuah perusahaan diciptakan sebagai rakit keluarga untuk bertahan hidup (familial life raft).
5. Pertimbangan dan penilaian seorang anggota keluarga sekalipun tidak kompeten lebih bisa diandalkan ketimbang seorang non keluarga yang kompeten.
6. Kepatuhan pada wewenang bapak (patriarchal authority) adalah sangat esensial untuk memelihara keterikatan dan arah bagi perusahaan.
7. Investasi harus didasarkan atas afiliasi clan dan bukan prinsip-prinsip yang abstrak.

8. Barang berwujud seperti perumahan, sumber daya alam, dan batangan emas lebih disukai ketimbang yang berwujud surat-surat berharga atau hak milik intelektual.
9. Bersiaplah setiap saat bagi pada siang atau malam hari.

Perusahaan Cina baik yang ada di daratan Cina maupun yang dimiliki pendatang pertama di Asia Timur dan Asia Tenggara mulanya membawakan sikap hidup tersebut. Jadi jenjang kendali sangat terbatas dan hanya dipercayakan pada sekelompok kecil orang dalam yang biasanya adalah anggota keluarga terdekat. Bahkan masih ada perusahaan yang telah tumbuh menjadi raksasa cenderung memelihara pola organisasi yang belum matang (*immature organizational pattern*). Dalam organisasi yang bahkan sudah meraksasa dan mutakhir itu para pemilik masih tetap memanaaje oorganisasinya seperti seorang raja memerintah kerajaannya. Karena itu tidaklah mengherankan kalau harta perusahaan mereka wariskan kepada anggota keluarga saja mereka berpendapat bahwa memanajen berpola kerajaan itu menjamin keberhasilan. John Kao juga mengungkapkan bahwa perusahaan Cina lebih suka mempertahankan seorang manajer yang kurang berhasil karena ia adalah sanak keluarganya. Selain itu perusahaan Cina lebih sedikit menggantungkan diri pada data/informasi dan lebih sering menjalankan operasi bisnisnya atas dasar intuisi, terutama intuisi pendiri.

## 2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis

### 2.3.1 Pengertian, Manfaat dan Tujuan Penilaian Kinerja

Yang dimaksud dengan penilaian kinerja (performance appraisal) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai kinerja karyawan. Apabila penilaian kinerja tersebut dilakukan dengan baik, tertib dan benar, dapat membantu meningkatkan motivasi kerja dan sekaligus juga meningkatkan loyalitas organisasi dari para karyawan/manajemen (anggota organisasi). Hal itu tentunya akan menguntungkan organisasi yang bersangkutan, paling tidak para karyawan/manajemen akan mengetahui sampai di mana dan bagaimana prestasi kerjanya dinilai oleh atasan atau team penilai. Kelebihan maupun kekurangan yang ada akan dapat merupakan cambuk bagi kemajuan-kemajuan mereka mendatang.

Menurut T. Hani Handoko (1994), terdapat 10 manfaat yang dapat dipetik dari penilaian kinerja sebagai berikut :

#### 1. Perbaikan Kinerja.

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan/manajemen dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka demi perbaikan kinerjanya.

## 2. Penyesuaian-penyesuaian Kompensasi

Evaluasi kinerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah/gaji, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

## 3. Keputusan-keputusan Penempatan

Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap kinerja masa lalu.

## 4. Kebutuhan-kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan

Kinerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan pelatihan. Demikian pula kinerja yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

## 5. Perencanaan dan Pengembangan Karir

Umpan balik kinerja seseorang karyawan/manajer dapat mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus dititi.

## 6. Penyimpangan-penyimpangan Proses Staffing

Kinerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.

## 7. Ketidakakuratan Informasional

Kinerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumberdaya manusia, atau komponen-

komponen sistem informasi manajemen SDM lainnya. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat mengakibatkan keputusan-keputusan personalia yang diambil menjadi tidak tepat.

#### 8. Kesalahan-kesalahan Perencanaan Pekerjaan

Kinerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian kinerja membantu diagnose kesalahan-kesalahan tersebut.

#### 9. Kesempatan Kerja yang Adil

Penilaian kinerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

#### 10. Tantangan-tantangan Eksternal

Kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar lingkungan kerja, seperti : keluarga, kondisi finansial atau masalah-masalah pribadi lainnya. Dengan penilaian kinerja tersebut, departemen personalia dimungkinkan untuk dapat menawarkan bantuan kepada semua karyawan yang membutuhkan atau yang diperkirakan memerlukan.

Adapun tujuan penilaian kinerja karyawan/manajemen dapat bermacam-macam, antara lain untuk :

#### 1. Mengidentifikasi para karyawan/manajer mana yang

me- butuhkan pendidikan dan pelatihan.

2. Menetapkan kenaikan gaji/upah bagi para manajer/karyawan.
3. Menetapkan kemungkinan pemindahan karyawan/manajer ke penugasan yang baru.
4. Menetapkan kebijaksanaan baru dalam rangka reorganisasi
5. Mengidentifikasi para karyawan/manajer yang akan dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi, dan sebagainya.

#### 2.3.2 Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Kinerja dan Kepuasan Kerja

Seperti telah disinggung diatas, bahwa apabila pemimpin menganggap bahwa bawahan memiliki tingkat kematangan yang rendah, maka pemimpin akan menggunakan gaya INSTRUKSI. Dengan demikian pemimpin juga tidak merasa perlu melakukan Penilaian Kinerja, karena memang dianggap tidak ada faktor-faktor dari bawahan yang pantas untuk dinilai, seperti misalnya ketrampilan atau motivasi kerja dan sebagainya. Sebaliknya kalau pemimpin melihat bahwa para bawahannya memiliki tingkat kematangan yang tinggi, baik dari segi kemampuan/ketrampilan maupun kemauan/motivasi kerja, maka dia akan menggunakan gaya

DELEGASI dan dengan sendirinya si pemimpin tersebut perlu melakukan evaluasi/penilaian atas kinerja bawahan, yaitu dengan meminta pertanggung jawaban bawahan atas wewenang yang telah diberikan/didelegasikan kepada bawahan.

Dengan adanya penilaian kinerja yang baik, tertib dan benar akan meningkatkan motivasi kerja dan loyalitas karyawan/manajemen. Kemudian apabila motivasi kerja karyawan/manajernya tinggi, maka akan menghasilkan kinerja yang baik. Demikianlah seterusnya, kalau kinerja yang baik itu dinilai secara baik, tertib dan benar akan dapat meningkatkan motivasi kerja dan motivasi kerja yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang baik. Secara teoritis, ketiga unsur tersebut saling mempengaruhi dan mempunyai tingkat ketergantungan yang tinggi atau tidak bisa dipisahkan antara unsur satu dengan unsur yang lainnya.

Mengacu pada konsep hubungan yang saling mempengaruhi antara Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Kinerja dan Kepuasan Kerja seperti diuraikan diatas, maka dalam penyusunan tesis ini kerangka pemikiran yang diusulkan sebagai alternatif penggunaan Gaya Kepemimpinan yang mampu mengadakan penilaian kinerja secara baik, tertib dan obyektif/benar, yang mana akan meningkatkan motivasi kerja para manajer dan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja manajemen dan perusahaan secara keseluruhan.

Adapun kerangka pemikiran teoritisnya sebagai

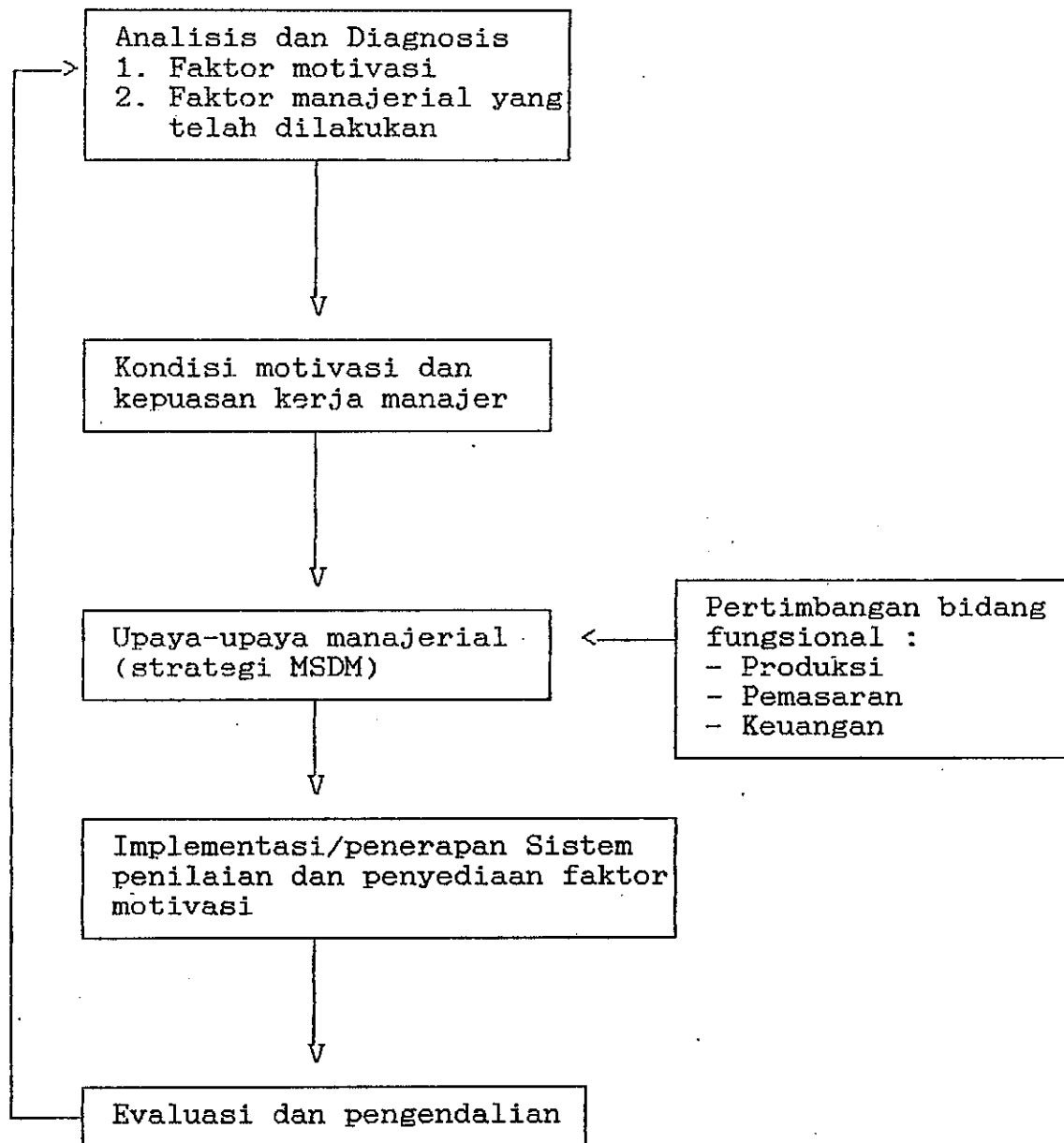
berikut:

1. Menganalisis dan mendiagnosis upaya-upaya manajerial yang telah dilakukan oleh PT. Saka Farma dalam meningkatkan kinerja manajemennya, sehingga akan memperoleh gambaran mengenai kondisi motivasi dan kepuasan kerja para manajernya.
2. Dengan mempertimbangkan dukungan fungsional yang lain seperti pemasaran, tingkat produksi, dan keuangan yang dimiliki, dapat disusun alternatif pengembangan upaya-upaya manajerial (gaya kepemimpinan) yang lebih sesuai dengan perkembangan tingkat kematangan para manajernya.
3. Pemilihan gaya kepemimpinan (upaya-upaya manajerial) khususnya yang berkaitan dengan sistem penilaian kinerja dan penyediaan serta pengembangan faktor motivasi bagi para manajer berdasarkan manfaat bagi PT. Saka Farma.
4. Implementasi terhadap pilihan sistem penilaian kinerja dan penyediaan faktor motivasi tersebut agar dapat beroperasi secara optimal.
5. Evaluasi dan pengendalian terhadap sistem penilaian kinerja dan penyediaan faktor motivasi bagi para manajer yang telah diterapkan.
6. Siklus upaya manajerial (gaya kepemimpinan) - Motivasi Kerja - strategi manajemen sumberdaya

manusia - peningkatan kinerja tersebut dapat berjalan secara terus menerus menyesuaikan dengan perubahan yang terjadi dan adanya feedback dari seluruh tahapan sehingga selalu dapat merumuskan manajemen sumberdaya manusia (upaya-upaya manajerial) yang tepat serta penyediaan faktor-faktor motivasional yang dinamis.

Kerangka pemikiran teoritis ini dapat digambarkan seperti gambar 2.2 sebagai berikut :

Gambar 2.1  
Kerangka Pemikiran Tesis



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Penentuan sampel

Teknik sampling yang digunakan adalah dengan sampel bertujuan (purposive sampling) yaitu para manajer dan asisten manajer. Jumlah manajer pada PT Saka Farma ada 8 orang diambil 5 manajer yaitu Manajer Market, Product, Keuangan, MSDM dan R & D. Sedangkan manajer QC, Beli dan Finishing bukan merupakan responden dalam penelitian ini karena ketiga manajer tersebut masih dapat dikategorikan dengan Manajer Product. Sedangkan keseluruhan asisten manajer yang berjumlah 15 orang seluruhnya menjadi responden dalam penelitian ini. Dengan demikian jumlah sampel dalam penelitian ini 20 responden terdiri 5 manajer dan 15 asisten manajer.

#### 3.2 Metode Pengumpulan data

Data primer diperoleh melalui wawancara dengan 5 Manajer dan 15 Asisten Manajer PT Saka Farma dengan menggunakan daftar pertanyaan yang telah dipersiapkan sebelumnya. Sedangkan data sekunder diperoleh melalui telaah laporan-laporan yang diperoleh dari PT Saka Farma.

### 3.3 Teknik Analisis

Teknik analisis yang digunakan adalah:

- a. Analisis Korelasi untuk mengetahui kuatnya hubungan antara Ketersediaan faktor-faktor motivasi dengan Kinerja Manajer. Koefisien r dapat dihitung dengan formula sebagai berikut:

$$r = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{n \sum X^2 - (\sum X)^2} * \sqrt{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

X= Ketersediaan Faktor-faktor motivasi

Y= Kinerja Manajemen

Nilai X dan Y dihitung atas dasar skor total dari keseluruhan pertanyaan yang dijawab oleh responden.

- b. Analisis SWOT untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan serta ancaman dan peluang PT Saka Farma dalam bidang manajemen sumber daya manusia khususnya untuk unsur-unsur manajer/eksekutif. Variabel-variabel yang diidentifikasi adalah:

- \* Citra perusahaan dan tanggung jawab sosial
- \* Penerapan manajemen strategis
- \* Penilaian dan peramalan lingkungan
- \* Kecepatan dalam menanggapi perubahan
- \* Fleksibilitas struktur organisasi
- \* Komunikasi dan pengendalian manajemen
- \* Orientasi kewiraswastaan

- \* Kemampuan untuk merekrut dan memelihara orang-orang yang kreatif
- \* Kemampuan mengikuti kemajuan teknologi
- \* Kemampuan untuk mengatasi inflasi
- \* Sikap agresif dalam persaingan

## BAB IV

### PAPARAN KASUS

#### 4.1. Gambaran Umum PT. Saka Farma Sehat

PT Saka Farma bermula dari usaha seorang wira usaha yang membuka sebuah toko obat pada sekitar tahun 1950 an. Ketika usahanya menjadi semakin besar, ia meningkatkan usahanya menjadi pedagang besar obat dengan mempekerjakan tujuh orang karyawan. Ketika usahanya sebagai pedagang besar obat juga semakin besar, maka pada tahun 1960 an ia mendirikan perusahaan/pabrik obat sendiri. Kedua bidang usaha itu bernaung dibawah nama PT. Saka Farma. Pada sekitar tahun 1973 perusahaan ini hampir gulung tikar karena kalah bersaing dengan perusahaan-perusahaan asing yang sejak tahun 1970 diperbolehkan memasuki pasar Indonesia. Pada tahun 1975, perusahaan ini mulai bangkit dan berkembang berkat peraturan pemerintah yang mendorong pabrikan-pabrikan obat dalam negeri untuk mengisi kebutuhan obat pemerintah, yaitu untuk Puskesmas-Puskesmas di seluruh Indonesia. Pada tahun 1980, keluar peraturan lagi yang mengharuskan diadakan pemisahan antara pabrikan obat dan distributor obat untuk menyederhanakan pengawasan distribusi obat. Meskipun secara formal ada dua organisasi, yaitu pabrik obat PT. Saka Farma dan distributor obat PT.

Sumber Sehat, namun pemilikan dan pengelolaan/manajemennya tetap didominasi oleh satu orang saja, yaitu sang wirausaha tersebut. Keadaan yang sekarang, distributor obat dari PT. Saka Farma Sehat adalah PT. Sumber Sehat ( yang mempunyai 4 cabang ) dan PT. Penta Valent ( yang mempunyai 18 cabang ). Cabang-cabang perusahaan distributor obat ini sekarang telah tersebar diseluruh wilayah Indonesia, seperti Medan, Padang, Lampung, Pontianak, Banjarmasin, Ujung Pandang, Merauke, Bali, Surabaya, Semarang, Solo, Bandung, Jakarta, Cirebon, Yogyakarta, dan lain-lain kota besar diseluruh propinsi di Indonesia. Demikian pula meskipun secara formal bentuk perusahaan ini adalah PT ( perseroan terbatas ) namun semua pemegang sahamnya adalah anggota keluarganya sendiri. Meskipun para anggota keluarganya itu memiliki saham, namun mereka tidak mempunyai hak/wewenang untuk ikut ambil bagian dalam hampir semua keputusan yang berkaitan dengan penyelenggaraan perusahaan. Dengan perkataan lain semua keputusan perusahaan berada ditangan satu orang, yaitu sang pendiri perusahaan tersebut, kecuali untuk persoalan-persoalan yang secara teknis tidak bisa ditangani sendiri seperti teknologi pembuatan obat (farmasi) atau karena masalah tempat kegiatan yang terpisah, seperti kegiatan perusahaan-perusahaan cabang yang tersebar di kota-kota besar diseluruh Indonesia seperti tersebut di atas.

#### 4.2. Situasi Umum Bagian Keuangan Perusahaan

Sumber dana (penghasilan) perusahaan berasal dari penjualan produk dari perusahaan induk dan perusahaan-perusahaan cabang. Perusahaan-perusahaan cabang tersebut tidak mempunyai kewajiban untuk mengirimkan uang pada setiap periode tertentu. Mereka hanya dianjurkan untuk mengirimkan uang ke perusahaan induk kalau mereka berhasil mengumpulkan uang tagihan dari pelanggan. Apabila tidak, maka tidak ada sanksi apapun yang diambil perusahaan induk terhadap mereka. Apabila suatu saat perusahaan mengalami defisit karena penerimaan penjualan, baik penjualan dari perusahaan induk maupun cabang-cabang, tidak cukup untuk menutup total biaya, maka perusahaan akan melakukan pinjaman jangka pendek dari bank atau pihak ketiga lain, yang biasanya dikenai bunga yang relatif tinggi. Untuk menutup biaya bunga yang tinggi itu, perusahaan harus berusaha meningkatkan penjualannya dan itupun membutuhkan dana yang besar. Demikianlah seterusnya masalah keuangan yang dihadapi perusahaan ini berputar bagaikan lingkaran setan. Semua keputusan keuangan perusahaan, baik yang berkaitan dengan investasi maupun operasi rutin, berada ditangan satu orang, yaitu sang wira usaha yang tidak mempunyai latar belakang pendidikan manajemen keuangan tetapi mempunyai pengalaman bisnis 30 tahun lebih. Ia

memutuskan berdasarkan intuisi belaka. Ukuran yang biasanya ia gunakan untuk mengetahui kondisi perusahaan adalah dengan menghitung nilai total persediaan dari perusahaan induk dan cabang-cabang dibandingkan dengan jumlah pinjaman perusahaan. Jika rasio antara total persediaan dan total pinjaman masih diatas satu, maka ia menyimpulkan bahwa keuangan perusahaan dalam kondisi baik. Meskipun cara perhitungan yang digunakan sangat sederhana dan tidak ilmiah, namun kenyataan menunjukkan bahwa perusaan tersebut dapat berjalan bahkan berkembang dengan pesat, dari usaha kecil menjadi perusahaan yang relatif besar (menengah besar). Salah satu kebijakan keuangannya adalah investasi dalam bahan mentah, tanah dan gedung. Apa yang diharapkannya adalah dalam beberapa tahun (2 atau 3 tahun) akan terjadi depresiasi nilai rupiah sehingga nilai bahan mentah, tanah dan bangunan tersebut akan meningkat. Aktiva yang nilainya telah meningkat tersebut akan digunakan untuk memperoleh pinjaman dari bank, yang mana bisa digunakan untuk mengatasi masalah-masalah keuangan rutin maupun untuk investasi lagi di bahan mentah, tanah dan bangunan. Begitulah salah satu usahanya untuk meningkatkan aktiva perusahaan yang juga merupakan pola berpikir dalam pengambilan keputusan dibidang keuangan.

Sebenarnya kondisi keuangan perusahaan selama bertahun-tahun terakhir ini tidak likwid, tetapi tidak

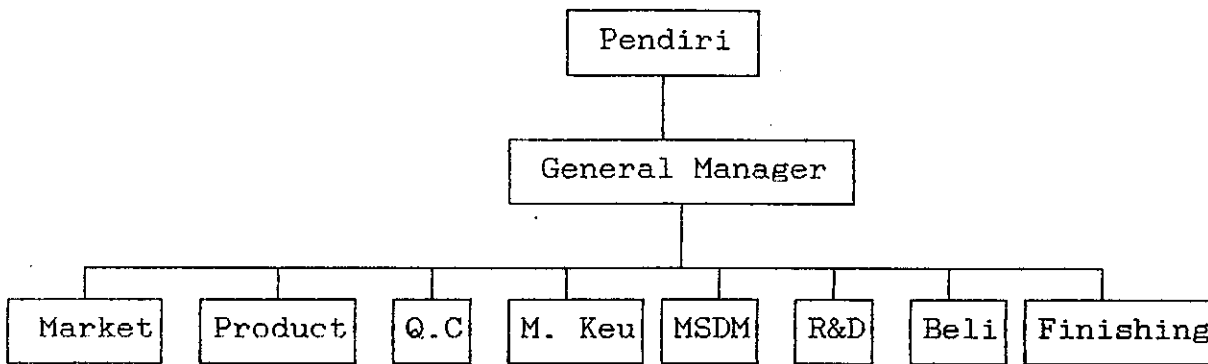
seorangpun yang pernah melakukan perhitungan likwiditas perusahaan. Hal ini terlihat dari seringnya perusahaan mengalami kesulitan keuangan apabila ada tagihan dari pemasok. Di bagian keuangan ada seorang bendahara yang sangat dipercaya untuk memegang uang, baik pemasukan uang dari hasil penjualan maupun pengeluaran uang untuk membayar tagihan-tagihan dari pemasok. Bendahara ini tidak punya wewenang lain selain mengatur pembayaran hutang yang sudah jatuh tempo dan melaporkan kepada pemilik apabila ada masalah keuangan atau kekurangan uang. Ia selalu mendapat instruksi dari pemilik untuk mengingatkan perusahaan-perusahaan cabang bahwa perusahaan induk membutuhkan lebih banyak uang untuk membayar kewajiban-kewajiban (hutang) dan mengharap agar mereka segera mengirimkan uang hasil penjualannya. Tetapi bendahara ini tidak diberi wewenang untuk men jatuhkan sanksi atau memaksa agar mereka malakukan hal itu.

#### **4.3 Organisasi dan personalia**

PT. Saka Farma Sehat yang diawali dengan usaha seorang wira usaha sebagai pedagang besar obat yang mempekerjakan 7 orang karyawan pada tahun 1956, sekarang ini mempunyai sekitar 350 orang karyawan, dimana 95 % nya adalah wanita sedangkan karyawan laki-laki hanya 5 % atau

sekitar 17 orang dan bekerja dibagian mesin. Sesuai dengan banyaknya bagian-bagian yang ada di perusahaan ini, maka jumlah manajernya ada 8 orang manajer dan dibantu oleh 20 orang asisten manajer. Kedelapan manajer tersebut meliputi : manajer keuangan, manajer produksi, manajer finishing, manajer quality control, manajer pembelian, manajer penjualan, manajer personalia, dan manajer riset dan pengembangan (R&D). Struktur organisasi PT. Saka Farma Sehat nampak dalam gambar dibawah ini :

Gambar 4.1  
Struktur Organisasi PT. Saka Farma Sehat



Sumber: PT Saka Farma

Keterangan :

- Market : Manajer Pemasaran  
Product : Manajer Produksi  
Q.C : Manajer Pengendalian Kualitas ( Quality Control)  
M. Keu. : Manajer Keuangan  
MSDM : Manajer Sumber Daya Manusia (Personalia)  
R&D : Manajer Riset dan Pengembangan ( R&D )  
Beli : Manajer Pembelian  
Finishing : Manajer Finishing (penyelesaian akhir)

Setiap manajer tersebut mempunyai asisten manajer dan membawahi bagian-bagian dengan jumlah yang bervariasi sesuai dengan kebutuhan, sebagai berikut :

- Manajer pemasaran mempunyai 3 asisten manajer, membawahi

bagian penjualan dan bagian promosi

- Manajer produksi mempunyai 5 asisten manajer, membawahi bagian-bagian gudang dan bagian produksi. Sedangkan bagian gudang membawahi bagian bahan mentah dan kemasan, sementara bagian produksi membawahi bagian-bagian tablet, bedak, kapsul, salep, injeksi dan obat mata.
- Manajer Quality Control mempunyai 3 asisten manajer, membawahi bagian-bagian bahan mentah, kemasan dan barang jadi.
- Manajer Keuangan mempunyai 2 asisten manajer, membawahi bagian-bagian keuangan dan akuntansi.
- Manajer SDM mempunyai 2 asisten manajer, membawahi urusan intern dan ekstern.
- Manajer R&D mempunyai 2 asisten manajer, membawahi bagian-bagian produk baru dan produk lama.
- Manajer Pembelian mempunyai 1 asisten manajer.
- Manajer Finishing mempunyai 2 asisten manajer, membawahi bagian-bagian kemasan dan registrasi.

Suatu perkembangan usaha yang cukup mengesankan ini ternyata tidak diimbangi dengan pengembangan organisasi dan manajemen yang memadai. Hal ini dapat dilihat dari gaya kepemimpinan dari pendiri perusahaan yang terlalu dominan dalam hampir semua pengambilan keputusan, baik yang bersifat strategis maupun operasional, serta

cenderung menggunakan gaya kepemimpinan instruksi dan dapat dikatakan tidak menerapkan manajemen partisipatif, apalagi delegasi wewenang terhadap para manajernya. Disamping itu, struktur organisasi perusahaan ini juga memiliki kerancuan dalam hal wewenang dan tanggung jawab, khususnya pada bagian keuangan dan wiraniaga, yaitu adanya perangkapan tugas dari bagian keuangan dan wiraniaga di perusahaan induk PT. Saka Farma Sehat (pabrik obat) dan PT. Sumber Sehat dan PT. Penta Valent (distributor / pedagang besar obat).

Seperti telah disinggung di muka bahwa gaya kepemimpinan / manajemen yang diterapkan dalam perusahaan ini bersifat *one man show management*, artinya pemilik / pendiri perusahaan ini (satu orang) sangat dominan dalam pengambilan keputusan-keputusan diberbagai bidang/bagian yang ada di perusahaan, seperti :

1. dalam bidang pemasaran, khususnya dalam hal penetapan harga dan kegiatan promosi.
2. dalam pembelian bahan baku
3. dalam bidang keuangan
4. dalam bidang personalia
5. berperan sebagai general manager

Pendiri perusahaan ini sangat dominan dalam hampir semua pengambilan keputusan yang berpengaruh secara langsung pada kegiatan-kegiatan dari bagian-bagian

tersebut. Tidak ada job description yang jelas, tidak ada delegasi wewenang yang memadai. Gaya kepemimpinan seperti ini membuat semua manajer perusahaan ini menjadi frustrasi dan acuh tak acuh. Mereka cenderung menunggu instruksi, tidak punya inisiatif, karena mereka khawatir bahwa keputusan/pendapat/ide mereka tidak sesuai dengan keinginan pemilik perusahaan yang bisa membuat keputusan/ide mereka itu dibatalkan atau kandas ditengan jalan.

Tetapi sebenarnya ada kontroversi atau sikap yang tidak konsisten dari gaya kepemimpinan pendiri perusahaan ini, yaitu ia bersikap sangat mengatur (bergaya instruksi) terhadap pelaksanaan/operasi perusahaan induk, tetapi bersikap sangat toleran terhadap perusahaan-perusahaan cabang (distributor) yang tersebar diseluruh wilayah Indonesia, yang secara fisik memang berada diluar jangkauan kekuasaan pengawasannya. Masalah yang berkaitan dengan pengendalian/pengawasan perusahaan-perusahaan cabang itu sebenarnya bisa diatasi kalau dia mau menempatkan orang-orang kepercayaannya di perusahaan-perusahaan tersebut, yang berperan sebagai perantara antara dia dan perusahaan-perusahaan cabangnya sehingga ia dapat mengendalikan jalannya perusahaan-perusahaan cabang tersebut dengan baik.

#### 4.4 Produksi

PT. Saka Farma Sehat memproduksi sekitar 200 jenis obat yang diijinkan oleh Pemerintah. Sebab obat-obat tertentu yang hanya boleh diproduksi/dipasarkan oleh BUMN tertentu, yaitu PT. Kimia Farma seperti yang akan dijelaskan dibawah ini.

Pemerintah melalui Departemen Kesehatan membagi obat menjadi empat katagori/golongan :

##### 1. Obat golongan O

Obat-obat yang termasuk golongan ini adalah jenis narkotik. Jenis obat ini hanya dapat dijual oleh PT. KIMIA FARMA. Nama obat jenis ini, kekuatannya, jumlahnya, nama pembelinya, alamat pembelinya, semua harus dilaporkan kepada pemerintah setiap bulan. Jenis obat golongan ini diawasi dengan sangat ketat oleh pemerintah untuk mencegah penyalahgunaan obat ini oleh orang-orang yang tidak bertanggung jawab.

##### 2. Obat Golongan G

G adalah singkatan dari gevaarlyk (bahasa Belanda). Penggunaan obat jenis ini harus dibawah pengawasan dokter, sebab dapat menimbulkan akibat sampingan yang

berbahaya, misalnya penggunaan antibiotik yang tidak tepat akan berakibat micro bakteri menjadi kebal terhadap antibiotik yang diberikan. Penggunaan steroid hormone untuk waktu yang lama tanpa pengawasan dokter dapat mengakibatkan muka pucat. Obat jenis ini harus dibeli dengan resep dokter.

### 3. Obat Golongan W

W adalah singkatan dari waarschuwing (bahasa Belanda), yang berarti jenis obat ini dapat dijual melalui toko-toko obat dengan keharusan untuk melampirkan brosur dalam bahasa Indonesia. Setiap pack biasanya berisi 20 tablet atau kapsul dan setiap tablet/kapsul berisi persentase konsentrate yang tidak boleh melebihi ketentuan. Obat golongan W ini juga biasa disebut obat OTC (over the counter), obat yang bisa dibeli tanpa resep dokter.

### 4. Obat golongan bebas

Golongan ini biasanya terdiri dari obat-obat yang bebas resiko bagi orang seperti vitamin-vitamin B1, B2, B6, B12, C, multivitamin, obat-obat luar seperti salep, desinfectans, inhaler, krim, dan sebagainya. Obat-obat jenis ini dijual secara bebas dan dapat dibeli tanpa resep dokter, jadi juga termasuk obat OTC.

Disamping keempat golongan ini ada golongan lain yang biasa disebut golongan OKT atau golongan psikotropik. Jenis ini merupakan golongan spesial dari golongan G. Jenis obat ini berfungsi seperti narkotik karena jenis obat ini sering disalah gunakan oleh kelompok tertentu untuk membuat mereka dalam suatu keadaan pikiran yang berbeda, seperti merasa bebas dan dapat merangsang sistem saraf pusat.

Disamping penggolongan obat menurut efek farmakologi seperti tersebut diatas, ada juga cara penggolongan lain yang akan mempengaruhi pemasaran obat-obat tersebut. Penggolongan ini berdasarkan komposisi dari bahan-bahan aktif yang terkandung dalam obat dan nama obat tersebut. Berdasarkan kriteria ini obat-obatan dibagi menjadi obat spesial (obat bermerk) dan obat generik. Obat spesial adalah obat yang berisi satu atau lebih bahan aktif dan mempunyai suatu merk (brand name).

Contoh :

PALAKIT bahan aktifnya adalah PARACETAMOL

PANADOL bahan aktifnya adalah PARACETAMOL

PARAMEX bahan aktifnya adalah PARACETAMOL

PAMOL berisi PARACETAMOL dan vitamin C

OSKADON berisi PARACETAMOL dan COFFEEINE

Obat generik adalah obat yang berisi hanya satu bahan aktif dan menggunakan nama generik. Nama generik adalah

suatu nama yang boleh digunakan oleh setiap pabrikan obat.

Contoh :

SULFAGUANIDIN tablet berisi SULFAGUANIDIN

SULFADIAZIN tablet berisi SULFADIAZIN

PARACETAMOL tablet berisi PARACETAMOL

Suatu obat generik dapat berubah menjadi obat spesial jika namanya diganti menjadi nama merk (brand name). Perbedaan nama obat akan mempengaruhi cara pemasarannya.

Adapun komposisi produk yang dihasilkan PT. Saka Farma Sehat menurut penggolongan berdasarkan efek farmakologi adalah :

Golongan G	: 81 item
Golongan W	: 60 item
Golongan bebas	: 53 item
Golongan psiktropik	: 6 item

Sedangkan berdasarkan komposisi bahan aktif yang terkandung dan nama obatnya, perusahaan ini memproduksi :

Obat generik	: 142 item
Obat spesial (obat bermerk)	: 58 item

Sebelum suatu obat boleh diproduksi dan dipasarkan, obat itu harus didaftarkan di departemen kesehatan (Panitia Penilai Obat Jadi - PPOJ). Tujuan dari registrasi ini adalah untuk menghindari distribusi obat-obat yang tidak

memenuhi syarat. Hal ini untuk menjamin bahwa obat-obat yang dipasarkan di Indonesi mempunyai efek farmakologi yang nyata, bermanfaat dan aman. Obat yang tidak mempunyai nomor registrasi tidak boleh diproduksi, didistribusikan dan dijual, sebab obat tersebut termasuk obat ilegal.

Berdasarkan proses penilaiannya, obat-obatan bisa dikelompokkan menjadi tiga golongan :

### 1. Golongan A

Terdiri dari obat-obat baru, kombinasi baru atau indikasi/penggunaan baru yang belum diakui oleh perusahaan induknya atau perusahaan obat asing yang lain dan informasi mengenai keamanan dan efek farmakologinya belum dipublikasikan.

### 2. Golongan B

Terdiri dari obat-obat baru atau indikasi baru yang sudah diakui di beberapa negara asing dan keamanannya serta efek farmakologinya sudah dapat dipercaya dan sudah dipublikasikan secara cukup baik.

### 3. Golongan C

Terdiri dari produk-produk *me too*. Obat jenis inilah yang paling banyak diproduksi oleh perusahaan-

perusahaan obat dalam negeri, yang menggunakan bahan baku yang sudah dikenal dengan baik atau bahan aktif yang keamanan dan efek farmakologinya sudah lama diketahui dan tidak perlu dibuktikan lagi.

Seperti halnya pabrikan obat dalam negeri lainnya, perusahaan ini memproduksi obat-obatan *me too*. Artinya perusahaan ini tidak memproduksi obat baru dengan efek farmakologi yang baru atau efek farmakologi yang lebih baik, melainkan hanya meramu bahan mentah, yang dapat diperoleh di pasar dan sudah tidak diproteksi lagi, menjadi tablet, kapsul, pupur (powder), salep, sirup, dan lain-lain.

Produk yang sudah didistribusikan di pasar juga tidak lepas dari pengawasan pemerintah. Secara periodik pemerintah mengambil sample dari toko-toko obat, apotik-apotik, pedagang besar, dan pabrik-pabrik. Didalam pabrik petugas pengawasan obat tidak hanya mengambil obat jadi yang ada di gudang, tetapi juga obat-obat yang sedang dalam proses produksi. Sample-sample obat ini akan dianalisis di laboratorium pemerintah, yaitu BPOM (Balai Pengawasan Obat dan Makanan) dan jika hasilnya dibawah standar yang telah ditetapkan, perusahaan akan diberi peringatan dan instruksi untuk menarik obat-obat yang mutunya dibawah standar dari pasar. Perintah ini harus dilaksanakan dalam waktu 2 minggu dan dilaporkan, dan

dalam waktu 2 bulan perusahaan harus melaporkan dan mengirimkan sisa obat yang telah dikumpulkan ke BPOM untuk dihancurkan.

#### 4.5 Pemasaran

Produk obat-obatan harus didistribusikan melalui pedagang besar, yaitu Pedagang Besar Farmasi (PBF) yang mempunyai ijin. Kemudian PBF ini menjualnya kepada pedagang besar yang lain, apotik, rumah sakit, pengecer, toko obat, tetapi tidak langsung kepada konsumen akhir. Dokter dapat membeli obat dari detailer. Dinas Kesehatan Pemerintah, pedagang besar, detailer, rumah sakit dapat membeli segala jenis obat dari pedagang besar. Toko obat hanya dapat membeli obat golongan W dan obat bebas sedangkan pengecer hanya boleh membeli dan menjual obat bebas.

Distribusi obat-obat psikotropik hanya dapat dilakukan melalui pedagang besar yang ditunjuk oleh pabrikan obat dan disetujui oleh pemerintah. Pedagang besar ini hanya boleh menjualnya kepada apotik dan pedagang besar yang lain yang ditunjuk sebagai subdistributor oleh pabrikan dan disetujui oleh Departemen Kesehatan. Semua transaksi yang terjadi harus dilaporkan setiap bulan kepada BPOM.

Dalam laporan itu harus disebutkan nama obat, jumlahnya, kekuatannya, nama pembeli dan alamatnya. Laporan ini harus ditanda tangani oleh ahli farmasi atau asisten farmasi yang bertanggung jawab untuk itu. Saluran distribusi obat ini diawasi secara ketat oleh Departemen Kesehatan yang secara periodik mengawasi dan mengambil sample dari tiap saluran distribusi. Jika ada penyimpangan dari ketentuan yang berlaku, maka mereka akan diberi peringatan keras sampai pembatalan ijin sesuai dengan besar kecilnya pelanggaran. .

Wiraniaga (salesperson) dan mobil yang digunakan untuk distribusi obat harus mempunyai tanda pengenal, yang diterbitkan oleh Kanwil Depkes RI dimana wiraniaga dan mobilnya mangkal. Setiap saat mereka diperiksa oleh BPOM, mereka harus bisa menunjukkan tanda pengenal tersebut kepada petugas pengawas, jika tidak mereka akan dianggap sebagai distributor obat gelap (illegal). Semua obat yang dikirim kepada konsumen harus disertai surat order pengiriman dari perusahaan atau pedagang besar yang bersangkutan. Pengawasan dan pengaturan yang ketat mengenai pengiriman obat kepada konsumen dimaksudkan untuk mencegah pekerja bebas, orang-orang yang tidak bertanggung jawab yang lain atau distributor illegal yang mendistribusikan obat-obat illegal, obat-obat yang sudah

kadaluwarsa, obat-obat yang mutunya dibawah standar kepada masyarakat.

#### 4.6 Gambaran Umum Industri Farmasi

Di Indonesia ada sekitar 285 perusahaan farmasi, yang terdiri dari 4 BUMN, 41 usaha patungan dan 240 lainnya milik swasta nasional. Perusahaan-perusahaan farmasi ini tersebar diseluruh wilayah Indonesia seperti nampak dalam tabel 3.1 berikut ini :

**Tabel 4.1**  
**Struktur Industri Farmasi di Indonesia**

Wilayah	Perusahaan
DKI Jakarta	78
Jawa Barat	88
Jawa Tengah	32
D.I. Yogyakarta	4
Jawa Timur	54
Bali	1
D.I. Aceh	1
Sumatra Utara	4
Lampung	1
Kalimantan Barat	1
Jumlah	285

Sumber: PT Saka Farma

Keseluruhan perusahaan ini memproduksi sekitar 11.000 item obat dengan merk (brand name) yang berbeda dan juga obat-obat generik. Hampir semua perusahaan itu, kecuali yang PMA, pada umumnya berbentuk PT. tertutup. Sebagai ilustrasi, dari 23 perusahaan farmasi yang ada di kota Semarang hanya ada 2 perusahaan yang berbentuk PT. terbuka, yaitu PT. Phapros dan PT. Sekar Mirah, sedangkan 21 lainnya berbentuk PT. tertutup berupa usaha kecil sampai sedang/menengah. Sebagian besar perusahaan-perusahaan farmasi dalam negeri, sekitar 200 perusahaan farmasi memproduksi obat-obat *me too*. Ini berarti hampir semua perusahaan farmasi di Indonesia hanya meramu bahan mentah aktif yang dapat dibeli di pasar. Mereka tidak melakukan riset untuk menemukan obat baru dengan efek farmakologi yang lebih baik, tetapi hanya meniru dari obat-obat yang sudah ada. Akibatnya, 200 perusahaan farmasi itu memproduksi obat yang relatif sama. Disamping 285 perusahaan farmasi itu, masih ada sekitar 1081 pedagang besar farmasi (PBF) yang mewakili satu atau lebih perusahaan-perusahaan farmasi tersebut sebagai agen tunggal, distri-butur atau subdistributor. PBF-PBF ini tersebar diseluruh wilayah Indonesia, seperti terlihat dalam tabel 4.2.

Lokasi PBF-PBF ini lebih tersebar daripada perusahaan farmasinya, hal ini sesuai dengan kebijakan pemerintah

dalam distribusi obat sehingga mudah dijangkau oleh masyarakat luas.

Tabel 4.2

Struktur Pedagang Besar Farmasi di Indonesia

WILAYAH	PBF
DKI Jakarta	252
Jawa Barat	115
Jawa Tengah	113
D.I. Yogyakarta	13
Jawa Timur	98
Bali	17
D.I. Aceh	14
Sumatra Utara	92
Sumatra Barat	33
Riau	22
Jambi	13
Sumatra Selatan	47
Bengkulu	9
Lampung	30
Kalimantan Barat	22
Kalimantan Tengah	9
Kalimantan Selatan	28
Kalimantan Timur	25
Sulawesi Barat	31
Sulawesi Tengah	9
Sulawesi Tenggara	5
Sulawesi Selatan	44
Maluku	14
Nusa Tenggara Barat	8
Nusa Tenggara Timur	7
Irian Jaya	7
Timor Timur	4
Jumlah	1081

Sumber: PT Saka Farma

## BAB V

### ANALISIS POSISI MANAJERIAL

#### 5.1 Analisis Faktor-faktor Manajerial

Analisis faktor-faktor manajerial ini dibuat berdasarkan pendapat responden, yaitu pendapat dari 20 orang manajer, yang terdiri dari 5 orang manajer dan 15 orang asisten manajer. Penilaian responden terhadap kondisi internal perusahaan, khususnya kekuatan dan kelemahan faktor-faktor manajerial perusahaan, dalam kaitannya dalam kondisi eksternalnya (peluang dan ancaman) yang sedang dan akan dihadapi, dilakukan dengan menilai 11 faktor-faktor manajerial yang dianggap paling menentukan (Rowe, Mason, Dickel, 1982). Setiap faktor itu dapat dinilai lemah, normal atau kuat, sesuai dengan pendapat dari para manajer sebagaimana disajikan dalam tabel 5.1.

Hasil perhitungan seperti pada tabel 5.1, ternyata mayoritas manajer PT. Saka Farma berpendapat bahwa faktor manajerial perusahaan dalam kondisi lemah mendekati normal.

Dalam keadaan demikian, maka perusahaan perlu melakukan usaha-usaha untuk membenahi masalah-masalah yang paling serius di bidang manajerial agar dapat ditingkatkan kondisinya menjadi normal atau bahkan kuat. Adapun faktor-faktor manajerial yang mempunyai masalah paling serius

adalah :

Tabel 5.1

Penilaian responden terhadap faktor-faktor manajerial

FAKTOR-FAKTOR MANAJERIAL	LEMAH	NORMAL	KUAT
1. Citra perusahaan & tanggung jawab sosial	4	10	6
2. Penerapan manajemen strategis	15	5	0
3. Penilaian & peramalan lingkungan	10	6	4
4. Kecepatan dalam menanggapi perubahan	8	7	5
5. Fleksibilitas struktur organisasi	10	7	3
6. Komunikasi & pengendalian manajemen	10	7	3
7. Orientasi kewiraswastaan	3	4	13
8. Kemampuan untuk merekrut & memelihara orang-orang yang kreatif	10	7	3
9. Kemampuan mengikuti kemajuan teknologi	7	7	6
10. Kemampuan untuk mengatasi inflasi	7	7	6
11. Sikap agresif dalam persaingan	8	8	4
J U M L A H	92	75	53

Sumber: Data Primer diolah

- Penggunaan manajemen strategis
- Penilaian dan peramalan lingkungan
- Kecepatan dalam menanggapi perubahan keadaan
- Fleksibilitas organisasi
- Komunikasi dan pengendalian manajemen
- Kemampuan untuk merekrut orang-orang yang kreatif

Kalau kita cermati, ternyata sebagian besar faktor-faktor tersebut masih berkaitan dengan kebijakan manajemen

sumber daya manusia dan hal ini menunjukkan bahwa kebijakan yang dijalankan perusahaan dalam bidang manajemen sumber daya manusia bisa dikatakan kurang efektif.

## 5.2 Evaluasi Efektifitas Kebijakan Manajemen Sumberdaya Manusia

Untuk mengetahui efektifitas kebijakan manajemen sumberdaya manusia yang dijalankan perusahaan, perlu dilakukan penilaian terhadap faktor-faktor motivasi yang disediakan perusahaan bagi para manajer dan tingkat kinerja para manajer itu sendiri, yang sedikit banyak dipengaruhi oleh ketersediaan faktor-faktor motivator tersebut.

Adapun faktor-faktor motivasi yang dapat dinilai meliputi :

- Kondisi kerja
- Perasaan diikutsertakan
- Cara pendisiplinan yang manusiawi
- Pemberian penghargaan atas pelaksanaan tugas dengan baik
- Kesetiaan/perhatian pimpinan kepada para bawahan
- Promosi dan perkembangan bersama organisasi/perusahaan
- Pengertian yang simpatik terhadap masalah-masalah pribadi bawahan
- Keamanan pekerjaan (kelangsungan hidup pekerjaan)

- Pekerjaan yang sifatnya menarik
- Semangat kerja sama

Sedangkan faktor-faktor kinerja manajer yang dinilai meliputi:

- Tanggung Jawab
- Prakarsa
- Ketabahan
- Kejujuran
- Kerjasama
- Tingkah laku
- Perencanaan
- Pengawasan dan pengendalian
- Pengambilan keputusan
- Pembinaan staf

Untuk menilai tinggi rendahnya faktor motivasi yang disediakan oleh perusahaan, dimintakan pendapat dari 20 orang responden, yaitu 5 orang manajer dan 15 asisten manajer. Sedangkan untuk menilai kinerja 5 orang manajer tersebut dimintakan pendapat dari seorang general manajer, sementara untuk menilai kinerja ke 15 orang asisten manajer dimintakan pendapat dari manajer-manajer yang bersangkutan (ke 5 orang manajer tersebut).

Hasil pengumpulan pendapat responden tersebut dirangkum

dalam tabel 5.2 dibawah ini :

**Tabel 5.2**  
**Penilaian Responden Terhadap Faktor Motivasi**  
**dan Kinerja Manajemen.**

Responden ( n )	Faktor Motivasi ( X )	Kinerja Manajemen ( Y )
1	30.1	60.0
2	35.9	65.0
3	40.6	70.0
4	46.8	73.0
5	51.2	74.0
6	52.5	75.0
7	52.7	72.0
8	54.4	76.0
9	57.7	67.0
10	60.4	74.0
11	60.8	77.0
12	61.1	77.0
13	61.2	78.0
14	61.2	85.0
15	68.1	86.0
16	68.8	86.0
17	76.0	87.0
18	80.3	90.0
19	85.0	92.0
20	90.0	93.0
<b>RATA-RATA</b>	<b>59.74</b>	<b>77.85</b>

Sumber: Data primer diolah

Dengan menggunakan paket program Microstaat nilai  $r$  dapat dihitung dengan hasil seperti pada lampiran A adalah sebesar 0,93. Angka  $r=0,93$  ini menunjukkan adanya korelasi positif dan sangat kuat antara X dan Y. Dari print out seperti pada lampiran A tersebut jika model regresinya

adalah sbb:

$$Y = 44,81 + 0,55 X$$

Dengan menggunakan tingkat keyakinan (level of significant) 95%, maka variabel X significant (angka prob=0,000).

Jadi jika nilai X naik menjadi misalnya 95, maka nilai Y akan menjadi:  $Y = 44,81 + 0,55 (95) = 97,06$

Dari perhitungan korelasi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa ada hubungan yang positif dan relatif sangat kuat antara ketersediaan faktor-faktor motivasi bagi para manajer dan kinerja mereka. Dari perhitungan regresi juga dapat dilihat, bahwa semakin baik faktor-faktor motivasi yang harus tersedia bagi para manajer tersebut (sebagai variabel independennya=X), akan semakin baik pula kinerja mereka (sebagai variabel dependen=Y).

Kalau dilihat nilai rata-ratanya, maka nilai atau tingkat faktor motivasi yang disediakan oleh perusahaan adalah 59,74 atau 6,00 ; sementara itu nilai atau tingkat kinerja para manajernya adalah 77,85 atau 78,00. Hal ini menunjukkan bahwa faktor motivasi yang disediakan oleh perusahaan bagi para manajer tersebut relatif masih rendah/kurang mencukupi. Sementara itu, kinerja para manajer PT. Saka Farma masih bisa ditingkatkan lagi asalkan

perusahaan ada upaya untuk memperbaiki faktor-faktor motivasi yang memang dibutuhkan oleh para manajer tersebut.

Dari analisis di atas perlu dijelaskan, bahwa penilaian faktor-faktor motivasi dilakukan berdasarkan sepuluh faktor-faktor motivasi yang dibutuhkan oleh unsur-unsur manajer. Masing-masing faktor motivasi diberi bobot nilai maksimum 10 sehingga total skor maksimum 100. Jika nilai rata-rata faktor motivasi 59,74 (seperti pada tabel 5.2) dapat disimpulkan penyediaan faktor motivasi masih dalam kategori rendah karena hanya memiliki skor total di bawah 60% dari total maksimum skor. Sedangkan penilaian tingkat kinerja manajer yang dilakukan juga berdasarkan sepuluh faktor kinerja manajer. Masing-masing faktor kinerja juga memiliki bobot maksimum 10 sehingga total skor maksimum 100. Jika Nilai rata-rata kinerja manajemen 77.85 (seperti ditunjukkan dalam tabel 5.2) dapat disimpulkan bahwa kinerja manajemen dalam kategori sedang atau cukup karena memiliki skor di atas 60%.

## BAB VI

### FORMULASI STRATEGI

#### 6.1. Kemampuan Bidang Fungsional Yang Lain

##### 6.1.1 Produksi

Pada dasarnya PT. Saka Farma telah menjalankan fungsi produksinya dengan relatif baik. Hal ini dapat dipilih dari produk-produk obat yang dihasilkan perusahaan, yang mencakup semua jenis produk obat-obatan yang diijinkan Pemerintah, yaitu :

- golongan G (harus dengan resep dokter) : 81 item
- golongan W (OTC/bisa dibeli tanpa resep dokter): 60 item
- golongan bebas (OTC/multivitamin dan obat luar): 53 item
- golongan psikotropik (berfungsi seperti narkotik): 8 item

Obat psikotropik merupakan jenis spesial (khusus) dari golongan G, sehingga untuk membelinya harus dengan resep dokter. Obat golongan W merupakan obat-obatan yang bisa dibeli tanpa resep dokter, seperti "Mextril", "Flugan" dan lain-lain. Sedangkan golongan bebas adalah segala macam vitamin/multivitamin dan obat luar, seperti "Sakatonik", "Sakaginseng" dan lain-lain.

Seperti diketahui, bahwa sekarang ini masyarakat lebih senang atau cenderung menggunakan obat-obatan

golongan OTC. Baik untuk menyembuhkan atau mengatasi gejala penyakit ringan yang dideritanya seperti batuk, pilek atau flu, maupun untuk meningkatkan vitalitasnya dengan mengkonsumsi berbagai macam vitamin atau minuman kesehatan. Faktor utama dari kecenderungan atau kebiasaan masyarakat tersebut adalah karena menggunakan obat OTC jauh lebih praktis dan ekonomis. Kalau setelah mengkonsumsi obat-obat OTC tersebut ternyata tidak berhasil menyembuhkan atau memperbaiki kondisi badannya, maka orang baru minta pertolongan dokter.

Kecenderungan atau kebiasaan masyarakat tersebut tentu saja tidak lepas dari pengamatan para pabrikan obat (perusahaan farmasi), termasuk PT. Saka Farma. Hal ini dapat dilihat bahwa dari 200 item produk obat yang dihasilkan PT. Saka Farma, ada 113 item ( 57 %) merupakan obat OTC.

Di lain pihak, pembuatan produk-produk obat golongan G dan psikotropik, yang jumlah itemnya juga cukup banyak, sangat besar artinya dalam menciptakan citra perusahaan yang mendapat kepercayaan untuk memproduksi obat-obat yang baik produksi maupun pemasarannya dibawah pengawasan yang sangat ketat dari Departemen Kesehatan/Dinas Kesehatan/Badan Pengawasan Obat dan Makanan (BPOM).

Ditinjau dari bahan aktif yang terkandung di dalam obat dan nama (merk) obat yang diproduksi oleh PT. Saka

Farma, maka dapat dianalisis bahwa sebagian besar produk obat yang dihasilkan oleh perusahaan ini ternyata berupa obat generik, yaitu ada 142 item. Sedangkan yang berwujud obat bermerk (obat spesial) hanya 58 item. Perlu diketahui bahwa pada dasarnya untuk membuat obat generik membutuhkan bahan baku yang sama dengan obat bermerk, sehingga khasiatnya juga sama. Padahal harga obat generik jauh lebih murah daripada obat bermerk. Jadi sebenarnya lebih menguntungkan membuat obat bermerk daripada obat generik. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Saka Farma disamping mencari keuntungan jangka pendek, juga ingin melayani masyarakat luas yang pada umumnya berpenghasilan relatif rendah dan hanya mampu menggunakan fasilitas pengobatan setingkat Puskesmas. Menurut data dari Dinas Kesehatan Jawa Tengah, PT. Saka Farma merupakan pemasok kebutuhan obat-obatan Puskesmas-puskesmas di Jawa Tengah yang terbesar. Untuk tingkat Jawa Tengah PT. Saka Farma menguasai 50% kebutuhan obat Puskesmas, meskipun secara nasional perusahaan ini tidak termasuk dalam 20 besar.

Dari uraian di atas nampak jelas bahwa PT. Saka Farma mempunyai potensi untuk dikembangkan dalam bidang produksi dan pemasaran, yang mana merupakan bidang-bidang yang sangat menentukan keberhasilan perusahaan. Berdasarkan kebutuhan pada bagian produksi yang tumbuh dengan cukup pesat dan untuk menunjang pertumbuhan tersebut di masa

depan, maka PT. Saka Farma perlu memperbaiki kinerja sumber daya manusianya, khususnya pada unsur-unsur manajemen atau karyawan manajerialnya. Untuk itu PT. Saka Farma perlu memperbaiki upaya-upaya manajerialnya dalam rangka menyesuaikan faktor-faktor motivasi yang cocok dengan kebutuhan para manajernya dan sekaligus meningkatkan kepuasan kerjanya.

### 6.1.2 Pemasaran

Seperti telah disinggung pada bab-bab sebelumnya, bahwa kegiatan atau proses produksi dan pemasaran obat-obatan di Indonesia diawasi secara ketat oleh Departemen Kesehatan melalui Dinas dan Badan yang terkait. Meskipun demikian jumlah pabrik farmasi maupun distributor obat atau biasa disebut dengan Pedagang Besar Farmasi (PBF) di Indonesia relatif sangat banyak, dan itu masih akan bertambah terus. Seperti dapat dilihat pada tabel 3.1, jumlah pabrik farmasi di seluruh Indonesia ada sekitar 285 perusahaan, dimana 32 diantaranya beralokasi di Jawa Tengah. Sedangkan jumlah pedagang besar farmasi di seluruh Indonesia ada sekitar 1081 perusahaan, dimana 113 diantaranya berlokasi di Jawa Tengah (1995). Distributor obat dari PT. Saka Farma sendiri ada dua, yaitu PT. Sumber Sehat (yang mempunyai empat cabang) dan PT. Penta Valent

(yang mempunyai 18 cabang). Kedua distributor obat (PBF) ini kepemilikannya menjadi satu dengan PT. Saka Farma Sehat. Adapun cabang-cabang distributor obat ini tersebar diseluruh wilayah Indonesia, seperti Jakarta, Bandung, Semarang, Surabaya, Medan, Padang, Lampung, Pontianak, Banjarmasin, Ujung Pandang, Merauke, Bali, Solo, Cirebon, Yogyakarta, dan lain-lain kota besar diseluruh propinsi di Indonesia.

Struktur industri farmasi, baik di Jawa Tengah maupun tingkat nasional, sebenarnya menunjukkan bahwa tingkat persaingan industri farmasi di Jawa Tengah ini sudah cukup ketat. Jadi kalau PT. Saka Farma bisa mempunyai pangsa pasar obat generik (pemasok kebutuhan obat Puskesmas) di Jawa Tengah sampai sebesar 50%, ini merupakan prestasi atau kinerja perusahaan, khususnya keberhasilan fungsi/strategi pemasaran yang sangat mengesankan. Meskipun strategi pemasaran yang diterapkan oleh pabrik-pabrik farmasi di Indonesia, termasuk PT. Saka Farma, pada umumnya masih berkutat dengan konsep *me too product*, yaitu hanya meniru produk obat lain yang telah sukses, dalam hal ini produk obat-obatan/macam-macam vitamin/minuman kesehatan dari berbagai perusahaan farmasi asing (PMA).

Seperti diketahui bahwa aktivitas produksi merupakan hasil dari aktivitas dalam bidang pemasaran. Keberhasilan di bidang pemasaran harus diikuti atau dengan sendirinya

akan diikuti dengan peningkatan produksi yang memadai. Dari uraian diatas nampak jelas bahwa dalam bidang pemasaran PT. Saka Farma mengalami pertumbuhan yang cukup mengesankan. Profil perusahaan dibidang pemasaran ini memberikan indikasi bahwa perusahaan mempunyai kekuatan untuk menghasilkan uang (cash in flow) yang cukup besar, yang pada akhirnya juga berarti bahwa di bidang keuanganpun perusahaan ini juga mempunyai kekuatan yang proporsional dengan keberhasilannya di bidang pemasaran.

### 6.1.3 Keuangan

Seperti telah diuraikan sebelumnya, bahwa keberhasilan perusahaan dibidang pemasaran pada akhirnya akan menghasilkan cash in flow dan keuntungan, dan pada akhirnya struktur keuangan yang baik atau kuat. Keberhasilan PT. Saka Farma dibidang pemasaran seperti diuraikan diatas dengan sendirinya menghasilkan keuntungan yang cukup memadai, baik keuntungan jangka pendek yang bersifat finansial maupun keuntungan jangka panjang yang lebih bersifat kelangsungan hidup perusahaan dan manfaat bagi masyarakat luas atau stakeholder (stakeholder benefits).

Kekuatan di bidang keuangan ini tentu saja sangat besar peranannya dalam meningkatkan/memperbaiki faktor-

faktor motivasi bagi para manajernya, yang pada akhirnya akan memperbaiki kinerja mereka.

## **6.2. Analisis Masalah Manajerial Perusahaan dan Pemecahannya**

### **6.2.1. Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Seperti diketahui bahwa pada dasarnya penerapan manajemen strategis mempunyai implikasi pada adanya rencana dan usaha untuk mencapai tujuan jangka panjang dan pertumbuhan perusahaan yang berkelanjutan. Karena manajemen strategis pada dasarnya bertujuan untuk memberikan manfaat (benefit) secara proporsional kepada semua pihak yang mempunyai kepentingan dengan perusahaan.

Menurut konsep manajemen strategis, setiap orang baik yang ada (bekerja) di dalam perusahaan maupun yang ada di luar perusahaan (masyarakat/pemerintah) mempunyai hak dan kewajiban yang proporsional dengan tanggung jawabnya terhadap perusahaan. Pemilik perusahaan mempunyai hak atas keuntungan yang proporsional dengan keberhasilan perusahaan, karena ia telah menyerahkan modal (uang)nya kepada perusahaan. Manajer perusahaan mempunyai hak untuk memperoleh gaji yang layak, kesempatan untuk meniti karir

secara wajar untuk mencapai tingkat yang optimal, karena ia telah menyumbangkan tenaga dan terutama pikirannya bagi kemajuan perusahaan. Disamping itu, seorang manajer seharusnya juga mempunyai wewenang yang proporsional untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan bagian (departemen)nya, karena ia memang harus mempertanggung jawabkan setiap keputusan yang telah diambilnya. Seorang karyawan perusahaan mempunyai hak untuk memperoleh upah, bonus, insentif, tunjangan, kesejahteraan dan sebagainya, karena ia telah menyumbangkan tenaga dan juga pikirannya bagi kelangsungan kegiatan perusahaan.

Tetapi apa yang terjadi di lapangan tidak selalu seperti yang diharapkan oleh kebanyakan orang. Hal ini terbukti dari kasus PT. Saka Farma, dimana pemilik (pendiri) perusahaan sangat dominan dalam hampir semua pengambilan keputusan, kecuali yang secara teknis memang diluar kekuasaan/kemampuannya, seperti proses farmakologi ataupun kegiatan-kegiatan perusahaan cabang yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia. Dalam mengelola perusahaannya, ia memposisikan dirinya sebagai seorang raja yang mempunyai kekuasaan absolut dan tidak memerlukan konsultasi atau sumbangan pemikiran/partisipasi dari siapapun, meskipun diatas kertas ada orang yang diberi jabatan *general manager*. Delegasi wewenang hanya ada untuk hal-hal yang bersifat sangat teknis, seperti dalam proses

pembuatan obat atau kegiatan manajer-manajer cabang dalam mendistribusikan produk-produk perusahaan induknya, PT. Saka Farma. Dalam bidang produksipun pemilik (sang wirausaha) ini masih berperan sangat besar, yaitu dalam menentukan bahan baku obat yang harus digunakan. Sebab ia cenderung memilih bahan baku obat yang harganya relatif murah, supaya produknya mampu bersaing dalam hal harga. Dengan demikian ia (perusahaan) kurang begitu peduli dengan mutu produk, yang merupakan kepentingan masyarakat (konsumen) dan yang sebenarnya akan menentukan kelangsungan hidup dan pertumbuhan perusahaan dalam jangka panjang.

Tabel 6.1 berikut menjelaskan tentang proporsi penilaian faktor-faktor manajerial di PT Saka Farma.

**Tabel 6.1**

**Proporsi penilaian faktor-faktor manajerial**

FAKTOR-FAKTOR MANAJERIAL	LMH	NRML	KUAT	% LMH	% NRM	% KUT
1. Citra perusahaan & tanggung jb sosial	4	10	6	20	50	30
2. Penerapan manajemen strategis	15	5	0	75	25	0
3. Penilaian & peramalan lingkungan	10	6	4	50	30	20
4. Kecepatan dalam menanggapi perubahan	8	7	5	40	35	25
5. Fleksibilitas struktur organisasi	10	7	3	50	35	15
6. Komunikasi & pengendalian manajemen	10	7	3	50	35	15
7. Orientasi kewiraswastaan	3	4	13	15	20	65
8. Kemampuan untuk merekrut & memelihara orang-orang yang kreatif	10	7	3	50	35	15
9. Kemampuan mengikuti kemajuan teknolog	7	7	6	35	35	30
10. Kemampuan untuk mengatasi inflasi	7	7	6	35	35	30
11. Sikap agresif dalam persaingan	8	8	4	40	40	20
J U M L A H	92	75	53			

Sumber: Data Primer diolah

Dari tabel 6.1 dapat dijelaskan bahwa dari 20 orang responden, ada 15 orang (75%) yang menyatakan bahwa perusahaan masih lemah dalam penerapan manajemen strategis. Sementara itu tidak ada seorangpun yang berpendapat bahwa perusahaan mempunyai kekuatan dalam penerapan manajemen strategis. Oleh karena itu pemilik perusahaan perlu memperdalam falsafah bisnis dan memperbaiki strategi manajemen SDMnya, yaitu dengan mengurangi gaya kepemimpinan instruksi dan mencoba gaya kepemimpinan yang lebih sesuai dengan tingkat kematangan organisasi (para manajernya) nya, misalnya dengan mulai menerapkan gaya kepemimpinan konsultasi. Kalau kemampuan para manajernya memang sudah memadai dengan tanggung jawab yang harus dipikul, maka perlu dilanjutkan dengan gaya kepemimpinan partisipasi maupun delegasi sesuai dengan kemampuan dan kredibilitas para manajer tersebut. Tindakan-tindakan nyata yang disarankan , misalnya dengan mulai mengurangi tingkat campur tangan (intervensi)nya pada tanggung jawab para manajernya dan sekaligus meningkatkan dukungan atau tanggung jawab (kepercayaan) kepada para manajernya.

### **6.2.2 Penilaian dan Peramalan Lingkungan**

Lingkungan suatu perusahaan meliputi lingkungan internal (bagian-bagian yang dimiliki perusahaan seperti

produksi, keuangan, personalia (SDM), pemasaran, R&D, Akuntansi, dsb) dan lingkungan eksternal. Lingkungan eksternal sendiri dapat dibagi menjadi dua, yaitu lingkungan eksternal mikro (pelanggan, pemasok, karyawan, lembaga-lembaga keuangan, pesaing, dsb) dan lingkungan eksternal makro (kebijakan/peraturan pemerintah, masyarakat, hukum, politik, sosial, budaya, ekonomi, teknologi, ekologi/hayati, dsb). Faktor-faktor lingkungan internal adalah faktor-faktor yang sepenuhnya dapat dikendalikan (controllable). Faktor-faktor eksternal mikro merupakan faktor-faktor tidak bisa atau sulit dikendalikan (uncontrollable) tetapi berpengaruh langsung terhadap kegiatan perusahaan. Sedangkan faktor-faktor eksternal makro merupakan faktor-faktor yang tidak bisa dikendalikan dan pengaruhnya tidak langsung terhadap kegiatan perusahaan.

Agar perusahaan dapat mencapai tujuannya, baik tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang, maka semua faktor-faktor tersebut, baik yang bersifat internal maupun eksternal harus dikelola secara proporsional dan dengan cara yang sebaik-baiknya, atau profesional. Apabila ada faktor lingkungan, baik internal maupun eksternal, yang tidak ditangani dengan baik, maka cepat atau lambat pasti akan mengganggu jalannya perusahaan.

Hasil penelitian (tabel 6.1) menunjukkan bahwa dari 20 orang responden, ada 10 orang (50%) yang menyatakan bahwa

perusahaan masih lemah dalam penilaian dan peramalan lingkungan. Hal ini sangat sesuai dengan gejala yang dapat dilihat, yaitu pemilik perusahaan kurang begitu peduli dengan kebutuhan para manajernya, apalagi dengan kebutuhan para karyawannya dan lebih-lebih lagi dengan kebutuhan konsumen dan masyarakat sekitarnya. Oleh karena itu pemilik perusahaan juga perlu memperdalam visinya mengenai nilai-nilai yang ada di masyarakat dan bagaimana kecenderungan nilai-nilai tersebut. Bahwa perusahaan merupakan bagian dari lingkungan (masyarakat)nya dan ada saling ketergantungan yang sangat tinggi antara perusahaan dan masyarakatnya, baik masyarakat yang bekerja sebagai karyawan, manajer, maupun masyarakat luas. Sehingga perlu diusahakan agar dapat diciptakan suatu transaksi yang saling menguntungkan antara perusahaan dan lingkungannya.

### **6.2.3 Kecepatan Dalam Menanggapi Perubahan**

Seperti kita ketahui bahwa dunia dengan segala isinya terus mengalami perubahan. Tidak ada sesuatupun yang tetap selain perubahan itu sendiri. Dengan adanya kemajuan teknologi di segala aspek kehidupan, khususnya kemajuan teknologi informasi yang begitu cepat, maka berkibat pada makin cepatnya perubahan kebutuhan manusia. Produk yang dahulu mungkin tidak dibutuhkan atau tingkat permintaanya

sangat kecil, sekarang bisa sangat dibutuhkan dan sangat laku. Contohnya saja seperti makanan atau minuman kesehatan yang sekarang ini semakin banyak orang yang mengkonsumsinya. Ini terjadi karena semakin banyak orang yang bekerja ekstra keras atau yang pekerjaannya menuntut stamina yang selalu prima, dan itu juga berarti disertai dengan daya beli yang semakin baik.

Perkembangan dalam bidang manajemen SDM, sekarang ini semakin banyak perusahaan keluarga yang tumbuh menjadi besar dan kemudian manajemennya diserahkan kepada tenaga profesional. Tindakan itu dilakukan karena sipemilik sadar bahwa kalau manajemennya masih dipegang sendiri, hasil (kinerja)nya akan tidak sebaik kalau dipegang tenaga profesional, bahkan malah bisa terjadi penurunan (declining) kinerja, karena masalah yang dihadapi sudah menjadi semakin banyak, berskala besar dan kompleks.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa diantara 20 responden, ada 8 orang (40%) yang menyatakan bahwa perusahaan masih lemah dalam hal kecepatan dalam menanggapi perubahan. Meskipun angkanya tidak begitu besar, namun hal ini menunjukkan bahwa perusahaan memang perlu lebih tanggap dalam menghadapi perubahan, khususnya perubahan-perubahan yang berkaitan dengan manajemen SDM untuk perusahaan yang berskala relatif besar.

#### 6.2.4 Fleksibilitas Struktur Organisasi

Yang dimaksud dengan fleksibilitas struktur organisasi disini adalah suatu struktur organisasi yang mampu menyesuaikan diri dengan kebutuhan lingkungan, baik kebutuhan lingkungan internal maupun lingkungan eksternal.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa diantara 20 responden, ada 10 orang (50%) yang menyatakan bahwa kemampuan struktur organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya masih lemah. Meskipun angkanya tidak terlalu besar, namun cukup memberikan indikasi bahwa sebenarnya perusahaan perlu selalu mengembangkan suatu struktur organisasi yang benar-benar berfungsi secara efektif, tidak hanya diatas kertas ada jabatannya tetapi dalam praktik tidak berfungsi sebagaimana mestinya. Disamping itu struktur organisasi juga harus bersifat fleksibel (luwes) dan dinamis sesuai dengan kebutuhan lingkungannya, baik lingkungan internal maupun eksternalnya.

Kebutuhan lingkungan internal dalam hal ini adalah kebutuhan dari para manajer yang lebih bersifat non fisik, yaitu kebutuhan-kebutuhan seperti :

- \* perasaan ingin mencapai prestasi kerja/kinerja yang baik dan adanya penilaian / pengakuan atas kinerja yang telah dicapai
- \* Pekerjaan/ tugas-tugas yang cukup menarik dan adanya

kesempatan untuk mewujudkan ide/gagasan dalam melaksanakan suatu pekerjaan

- \* Adanya pekerjaan yang memberikan suatu tantangan sehingga mereka merasa telah ada pertumbuhan/perkembangan dalam kemampuannya

#### 6.2.5 Komunikasi dan pengendalian Manajemen

Pada dasarnya komunikasi dapat diartikan sebagai pengiriman, penerimaan dan pemahaman informasi dari satu pihak kepada pihak lain. Komunikasi bisa bersifat satu arah, misalnya berupa instruksi/pengarahan dari pimpinan kepada para bawahan atau berupa masukan dari para bawahan kepada atasannya. Komunikasi juga bisa bersifat dua arah (timbang balik), artinya masing-masing pihak berperan sebagai pengirim sekaligus penerima informasi, sehingga kedua belah pihak mempunyai pemahaman yang sama terhadap informasi yang disampaikan. Komunikasi dua arah bisa berupa lisan maupun tulisan, tetapi cara yang paling efektif adalah secara lisan karena kedua belah pihak bisa langsung memberikan tanggapan atas informasi yang disampaikan.

Pada era informasi sekarang ini, kemajuan teknologi membuat kegiatan komunikasi menjadi sangat mudah/praktis yang tidak mengenal batas wilayah. Suatu kejadian atau informasi yang ada disuatu tempat bisa dengan seketika dikomunikasikan

keseluruh penjuru dunia. Sehingga dalam dunia bisnis, kegiatan komunikasi merupakan kegiatan yang sangat vital dan mutlak diperlukan untuk menjalankan suatu usaha, baik bagi perusahaan yang berskala besar maupun usaha kecil.

Bagi sebuah perusahaan, kegiatan komunikasi tidak bisa dipisahkan dari kegiatan manajemen, baik dalam perencanaan, pelaksanaan maupun pengendaliannya. Sehingga bisa dikatakan bahwa kalau suatu perusahaan mempunyai sistem komunikasi yang kurang baik, dengan sendirinya akan berakibat pada berkurang/lemahnya fungsi-fungsi manajemen, seperti perencanaan yang kurang baik, pelaksanaan yang kurang baik dan pengendalian yang kurang baik.

Hasil penelitian pada PT. Saka Farma menunjukkan bahwa diantara 20 orang responden, ada 10 orang (50%) yang berpendapat bahwa perusahaan masih lemah dalam bidang komunikasi dan pengendalian manajemen. Ini menunjukkan bahwa manajemen perusahaan masih kurang baik dalam menjalankan fungsi-fungsi perencanaan, pelaksanaan dan pengendaliannya. Misalnya saja dalam rekrutmen dan pengembangan karyawan (SDM), perencanaan produksi, pembelian bahan baku, keuangan, pemasaran dan pengendalian manajemen kantor cabang dan sebagainya.

#### 6.2.6 Kemampuan Merekrut dan Memelihara Orang-orang Kreatif

Seperti telah diungkapkan oleh John Kao dalam tulisannya yang berjudul *The Worldwide Web of Chinese Business* (*Harvard Business Review*, March-April, 1993), bahwa pada umumnya pengusaha-pengusaha Cina, baik yang ada di Cina daratan maupun diperantauan, lebih percaya pada dirinya sendiri dan juga keluarga dekatnya daripada pada orang lain yang bukan keluarganya. Meskipun orang lain itu jelas-jelas lebih tahu dan mampu atau profesional dalam bidang tertentu. Visi bisnis pengusaha Cina (keturunan Cina) yang seperti itu memang sudah tertanam, mengakar dan berlangsung lama, turun temurun dari satu generasi ke generasi berikutnya. Hal itu terjadi sejak jaman dahulu didaratan Cina dan kemudian dibawa keseluruh penjuru dunia oleh para pengusaha Cina perantauan/keturunan Cina termasuk pemilik perusahaan PT. Saka Farma.

Dengan konsep bisnis seperti itu, maka sangatlah wajar kalau dalam merekrut (menarik) karyawan mereka lebih mengutamakan keluarga dekatnya dan bukan keahlian atau profesionalismenya. Karena karyawan yang berasal dari keluarga dekat itu akan lebih dapat dipercaya dan mudah diatur. Karyawan yang demikian jelas bukan orang-orang yang kreatif, karena yang dibutuhkan perusahaan memang bukan orang-orang yang profesional atau kreatif, melainkan orang

-orang yang dapat dipercaya sepenuhnya dan mudah diatur.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa diantara 20 responden ada 10 orang (50%) yang berpendapat bahwa perusahaan masih lemah dalam merekrut dan memelihara orang-orang yang kreatif. Hal ini menunjukkan bahwa kondisi yang ada di PT. Saka Farma tidak jauh berbeda dengan perusahaan-perusahaan milik pengusaha keturunan Cina pada umumnya. Visi bisnis dan budaya perusahaan merupakan hal yang sulit diubah, karena merupakan faktor yang melekat bahkan mendarah daging pada pribadi yang bersangkutan. Tetapi seperti telah diungkapkan didepan, bahwa tidak ada sesuatupun yang tidak berubah, maka ada kemungkinan untuk merubah atau memperbaiki visi/falsafah/konsep bisnis seseorang, yaitu melalui pendidikan. Lembaga-lembaga pendidikan tinggi, khususnya pendidikan profesional seperti program MBA atau MM misalnya, telah banyak berjasa dalam merubah visi bisnis banyak pengusaha menjadi lebih baik dan lebih profesional dan berhasil dalam menjalankan usahanya. Sehingga tidak ada salahnya kalau pemilik perusahaan PT. Saka Farma juga memanfaatkan waktunya yang masih tersisa untuk mengikuti program pendidikan profesional, seperti program MBA atau MM. Dengan mengikuti program pendidikan seperti disebutkan diatas, ada harapan bahwa ia akan mampu mengadakan perubahan-perubahan/perbaikan manajemen yang memang sudah saatnya untuk segera dilakukan agar perusahaan mampu menyesuaikan diri

dengan perubahan lingkungannya.

#### 6.2.7 Perubahan gaya kepemimpinan (management style)

Dari pembahasan sebelumnya dapat ditarik kesimpulan bahwa, upaya-upaya manajerial yang selama ini dilakukan oleh pemilik PT. Saka Farma sudah tidak sesuai lagi dengan faktor-faktor motivasi yang dibutuhkan oleh para manajernya, sehingga menimbulkan masalah-masalah yang lebih bersifat psikologis. Masalah-masalah tersebut dapat diatasi dengan menerapkan strategi manajemen sumber daya manusia dalam hal gaya kepemimpinan (management style) yang lebih mengutamakan perilaku mendorong dan mengurangi perilaku mengarahkan. Gaya kepemimpinan instruksi yang selama ini digunakan perlu segera diganti dengan gaya kepemimpinan yang lebih bersifat mendorong dan memberi kepercayaan, yaitu mulai dengan gaya kepemimpinan konsultasi kemudian secara bertahap bisa ditingkatkan ke gaya kepemimpinan partisipasi maupun delegasi. Penerapan gaya kepemimpinan yang lebih bersifat mendorong dan memberi kepercayaan tersebut akan menghasilkan penyesuaian (rekonsiliasi) antara motivasi kerja dari para manajer dan upaya-upaya manajerial dari pemilik perusahaan, yang pada akhirnya akan menghasilkan peningkatan kinerja dari para manajer dan perusahaan secara keseluruhan.

## BAB VII

### P E N U T U P

#### 7.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis posisi manajerial yang telah diuraikan pada Bab V, maka dapat dibuat kesimpulan sebagai berikut :

1. Kebijakan manajemen sumber daya manusia pada PT. Saka Farma bisa dikatakan kurang efektif. Adapun masalah-masalah manajemen SDM yang paling serius untuk segera ditangani meliputi :
  - a. penerapan manajemen sumber daya manusia yang modern
  - b. penilaian dan peramalan lingkungan
  - c. kecepatan dalam menanggapi perubahan keadaan
  - d. fleksibilitas organisasi
  - e. komunikasi dan pengendalian manajemen
  - f. kemampuan untuk merekrut orang-orang kreatif
2. Dari perhitungan korelasi dapat ditarik kesimpulan bahwa ada hubungan yang positif dan realtif sangat kuat antara ketersediaan faktor-faktor motivasi bagi para manajer dan kinerja mereka.
3. Dari perhitungan regresi dapat dilihat bahwa semakin baik faktor-faktor motivasi yang tersedia bagi para manajer akan semakin baik pula kinerja mereka.

4. Faktor motivasi yang disediakan oleh perusahaan bagi para manajer tersebut relatif masih rendah atau kurang mencukupi.
5. Kinerja para manajer pada PT. Saka Farma masih bisa ditingkatkan lagi asalkan perusahaan mau meningkatkan faktor-faktor motivasi yang memang dibutuhkan oleh para manajer tersebut.

## 7.2. Saran

Untuk mengatasi masalah-masalah manajemen SDM seperti yang diuraikan pada sub bab kesimpulan, maka PT. Saka Farma perlu melakukan hal-hal sebagai berikut:

1. Melakukan penilaian kinerja bagi para karyawannya, khususnya karyawan pada level manajer, untuk mengetahui faktor-faktor motivasi yang berkembang di kalangan para manajernya.
2. Memperbaiki penyediaan faktor - faktor motivasi yang sesuai dengan kebutuhan para manajernya.
3. Melakukan upaya-upaya manajerial modern yang lebih tanggap terhadap perubahan lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal, yang meliputi :
  - a. Menerapkan manajemen S D M modern yang lebih sesuai

dengan situasi dan kondisi internal, khususnya aspirasi dari para manajernya.

- b. Melakukan penilaian dan peramalan lingkungan eksternal, khususnya dalam mengidentifikasi kebutuhan pasar (konsumen) modern yang sangat peduli dengan mutu produk yang dibeli dan bukan hanya harga yang murah.
- c. Menanggapi perubahan-perubahan keadaan dengan cukup cepat
- d. Meningkatkan fleksibilitas organisasi disesuaikan dengan kebutuhan
- e. Meningkatkan sistem komunikasi dan pengendalian manajemen
- f. Meningkatkan kemampuan untuk merekrut dan memelihara orang-orang yang kreatif dan inovatif.

## DAFTAR PUSTAKA

- Flippo Edwin E, 1995, *Principles of Personnel Management*, Tokyo, Mc Graw Hill.
- Handoko, Hani T, 1994, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, BPFE UGM
- Kao John, 1993, *The Worldwide Web of Chinese Business*, Harvard Business review
- Martoyo, Susilo, 1987, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, BPFE UGM
- Rowe J. Omason R, Dickel Karl E., 1982, *Strategic Management And Busniess Policy: A Methodological Approach*, USA, Addison-Wesley Publishing Company
- Siagian SP, 1986, *Pengembangan Sumberdaya Manusia*, Jakarta, Gunung Agung
- Simamora, Henry, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, STIE YKPN
- Toha, Miftah, 1993, *Perilaku Organisasi: Konsep dasar dan aplikasinya*, Jakarta, Raja Grafindo Persada
- Tri Cahyono, Bambang, 1995, *Analisis Motivasi Sumberdaya Manusia*, Jakarta, Badan Penerbit IPWI